

Gestão de Pessoas



André Guimarães

Léia Cordeiro

Oscar Manuel de Castro Ferreira



Gestão de Pessoas

André Guimarães

Léia Cordeiro

Oscar Manuel de Castro Ferreira

IESDE BRASIL S/A

2018

© 2012-2018 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito dos autores e do detentor dos direitos autorais.

Capa: IESDE BRASIL S/A. Imagem da capa: blueberry/iStockphoto

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G976g Guimarães, André

Gestão de pessoas / André Guimarães, Léia Cordeiro,
Oscar Manuel de Castro Ferreira. - [3. ed]. - Curitiba [PR]
: IESDE Brasil, 2018.
258 p.: il.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-387-6437-3

1. Administração de pessoal. 2. Pessoal - Recrutamento. 3.
Pessoal - Seleção e admissão. 4. Liderança. 5. Planejamento
estratégico. 6. Gestão da qualidade total. I. Cordeiro, Léia.
II. Ferreira, Oscar Manuel de Castro. III. Título.

18-49093

CDD: 658.3

CDU: 005.95/.96

Todos os direitos reservados.



IESDE BRASIL S/A.

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200
Batel – Curitiba – PR
0800 708 88 88 – www.iesde.com.br

André Guimarães

Especialista em Strategic Human Resource Management pela Harvard Business School. MBA em Gestão de Serviços pelo Ibmecc. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ)

Léia Cordeiro

Doutora em Administração pela Universidad Nacional de Misiones. Mestre em Master of Science em Marketing Gestão Empresarial pela Universidade Internacional. Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná (Facet) e em Serviço Social pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Curitiba. Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (Fesp-PR) e em Treinamento de Recursos Humanos pela Faculdade Católica de Administração e Economia (FAE). É consultora na área de gestão de pessoas e professora no ensino superior. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Recursos Humanos.

Oscar Manuel de Castro Ferreira

Mestre em Física pela Universidade de São Paulo (USP). Especialista em Tecnologia da Educação pela University of Washington. Especialista em Administração e em Planejamento Estratégico e Marketing de Serviços pela Insead – Fontainebleau. Bacharel em Direito e Biblioteconomia.

Sumário

Apresentação 9

1. Evolução do pensamento administrativo e gestão estratégica de pessoas 11

1.1 Ideias em evolução 11

1.2 Estágios do pensamento administrativo 12

1.3 Uma nova era 18

2. A evolução no conceito de gestão de pessoas e equipes 23

2.1 Reflexões sobre um novo pensar 23

2.2 Avaliação da função de gestão de pessoas 27

3. Políticas e diretrizes na gestão de pessoas e equipes 33

3.1 Diretrizes gerais 35

3.2 Diretrizes específicas 38

4. Motivação 47

4.1 Motivação nas organizações 48

4.2 Síntese das principais teorias motivacionais 50

5. Grupos I 61

5.1 Dinâmica de grupo 62

5.2 Funcionamento e desenvolvimento do grupo 74

5.3 Modelos de grupo 75

5.4 Efeitos de cooperação e competição nos processos grupais 77

- 5.5 Normas, pressões, padrões do grupo 78
- 5.6 Fases de desenvolvimento do grupo, segundo Schultz 82
- 5.7 Fases de desenvolvimento do grupo, segundo Carl Rogers 85

6. Grupos II 91

- 6.1 Tipos de participação e de funções no grupo 91
- 6.2 Interação no grupo: tarefa e emoção 94
- 6.3 Técnicas de dinâmica de grupo 96
- 6.4 Profissional de grupo 99
- 6.5 Facilitador de grupo 101
- 6.6 Estilos comportamentais 103

7. A comunicação 109

- 7.1 Aspectos da comunicação 109
- 7.2 Capacidade de saber ouvir 114
- 7.3 Comunicação assertiva 117
- 7.4 Comunicação organizacional escrita 118
- 7.5 Comunicação verbal 119

8. *Feedback* 125

- 8.1 Pontos cegos – necessidade de *feedback* 125
- 8.2 Características 127
- 8.3 *Feedback*: conteúdo e motivação 129

9. Gerenciando conflitos 133

- 9.1 Evolução do pensamento sobre o conflito 135
- 9.2 Compreensão e diagnóstico de divergências e conflitos 136
- 9.3 Como administrar os conflitos 137

- 9.4 Conflito e conformismo 142
- 9.5 Resolução criativa do conflito 142
- 9.6 Atitudes e percepções do conflito 142

10. Liderança I 147

- 10.1 Aceitação da liderança 149
- 10.2 Surgimento da liderança 150
- 10.3 Liderança como característica de um indivíduo 151
- 10.4 Liderança como propriedade de um grupo 151
- 10.5 Estilos de liderança 152
- 10.6 Líder bem-sucedido 158
- 10.7 Chefe *versus* líder 159
- 10.8 Poder e autoridade 163

11. Liderança II 171

- 11.1 Funcionamento e desenvolvimento de equipe 171
- 11.2 Fases do desenvolvimento de uma equipe 172
- 11.3 Fatores que interferem no bom desempenho da equipe 174

12. Gerenciamento das mudanças 187

- 12.1 Princípios dos paradigmas 188
- 12.2 Características dos pioneiros dos paradigmas 189
- 12.3 Mudanças no ambiente dos negócios 189
- 12.4 Campos de força da mudança 194
- 12.5 Minimizando as resistências 196

13. Repensando a organização 199

- 13.1 Distinção dos papéis 200
- 13.2 Principais diretrizes estratégicas da AERH 203

13.3 Profissional de recursos humanos 204

13.4 Desenvolvimento de espelhos 205

13.5 Remuneração estratégica 206

14. Gestão estratégica de pessoas I 209

14.1 Agregando pessoas 213

14.2 Aplicando pessoas 218

15. Gestão estratégica de pessoas II 227

15.1 Manutenção ou recompensando pessoas 227

15.2 Desenvolvendo pessoas 229

15.3 Monitorando pessoas 236

Gabarito 239

Apresentação

Esta obra foi elaborada com cuidado na seleção de tópicos que consideramos fundamentais para a gestão estratégica de pessoas, tema extremamente amplo, complexo e de grande importância para a era do conhecimento em que vivemos.

Vamos tratar de alguns aspectos importantes sobre a relação no grupo, a comunicação e suas interfaces, a importância do *feedback* nessas relações, bem como da necessidade do gerenciamento de conflitos e dos aspectos de liderança envolvidos.

Além das nossas considerações, transcrevemos assuntos que consideramos importantes sob o enfoque de outros autores e especialistas das áreas, proporcionando uma visão atual dos assuntos abordados.

Tentamos mesclar a apresentação dos conteúdos com reflexões, pesquisa, análise crítica e leitura, com o objetivo de envolvê-lo, despertando o seu interesse pelas relações interpessoais.

Seja bem-vindo a esta reflexão. É um prazer estarmos contribuindo para o seu aprimoramento e desenvolvimento.

Evolução do pensamento administrativo e gestão estratégica de pessoas

1.1 Ideias em evolução

▶ Vídeo



As ideias em Administração, como em todas as ciências, evoluem. O pensamento administrativo tem vivido vários momentos caracterizados por preocupações diferentes. Entender esse processo evolutivo, compreendendo os aspectos críticos de cada momento, especialmente no que diz respeito à forma de tratamento das pessoas, aos limites da visão e da qualidade, faz com que direcionemos nossos esforços para outras prioridades, proporcionando às organizações condições necessárias para vencer seus desafios.

Vamos apresentar, de início, quatro fases desse processo, e discutir suas características e preocupações. Buscaremos, assim, proporcionar uma melhor percepção das questões administrativas e favorecer uma nova postura gerencial baseada, entre outras coisas, no exercício do pensamento estratégico, na humanização, na busca de crescentes níveis de qualidade e produtividade. Isso tudo para agilizar a tramitação de processos, bem como aperfeiçoar o tratamento das pessoas, o atendimento aos clientes e às expectativas da sociedade.

Não se moderniza uma organização apenas com máquinas, laboratórios ou equipamentos sofisticados, de última geração. Uma postura administrativa moderna requer mais que tecnologia. Requer

planos de longo prazo que garantam não só a sobrevivência da organização, mas também sua permanência e o reconhecimento público de sua agilidade e capacidade de oferecer respostas adequadas aos anseios sociais. Requer inovação. Requer clientes satisfeitos e colaboradores qualificados, valorizados e com alto nível de desempenho. Requer uma visão de futuro e a capacidade de viabilizá-la por meio de ações coerentes.

1.2 Estágios do pensamento administrativo



As ideias, os conceitos e, consequentemente, as preocupações com a administração das organizações vêm evoluindo. Podemos identificar claramente quatro estágios bem caracterizados: empirismo, eficiência, eficácia e efetividade.

O primeiro estágio é o empirismo, porque precede a orientação científica da administração. Baseia-se na intuição, no bom senso e na criatividade, e considera capacidades e habilidades administrativas como dons inatos. Antigamente, as organizações eram administradas sem qualquer base estruturada ou científica. Não existiam livros sobre administração, técnicas documentadas ou escolas e cursos preparatórios de gerentes e administradores. Muitas empresas, ainda hoje, vivem essa realidade: pequenos empreendimentos ou organizações de grande porte designam pessoas para ocupar cargos gerenciais ou administrativos sem que elas estejam tecnicamente preparadas.

Depois veio a era da eficiência, idealizada por Taylor e Fayol. Foi o primeiro estágio da Administração científica. Henry Ford foi o grande “prático”, pois concebeu e implementou a linha de produção em sua fábrica de automóveis. Naquele momento, a organização era voltada para dentro de si mesma, se estruturava e se racionalizava, centrando sua preocupação nos métodos, processos e normas de trabalho. O foco da empresa estava nos processos.

Utilizada sozinha e em dosagem exagerada, a eficiência dá origem à burocratização da organização. Tal fato ocorre na tentativa de prever o maior número de situações que atualmente possam ocorrer no dia a dia, criando-se inúmeros regulamentos que emperram e dificultam a rapidez e a flexibilidade nas ações. Ser eficiente é, antes de tudo, fazer as coisas corretamente.

No entanto, a eficiência por si só não basta. Surgiu, assim, a eficácia – que é a preocupação com resultados de curto prazo para garantir a sobrevivência. As ideias de eficácia foram consolidadas por Peter Drucker, que concebeu os sistemas de administração por objetivos (APO). A organização atinge seu nível ideal e satisfatório de eficácia quando alcança os resultados desejados e atinge suas metas, que são definidas por produtos ou serviços. O foco da empresa se volta para seus produtos e serviços. É o *fazer as coisas certas*. Para ser eficaz (isto é, para alcançar os resultados definidos), a empresa precisa ser eficiente (ou seja, trabalhar de forma organizada e racional, respeitando normas e processos bem definidos). Em um processo cumulativo, precisamos juntar os aspectos positivos da eficiência aos aspectos positivos da eficácia. Isso pode ser resumido nesta frase: fazer corretamente as coisas certas.

Chegamos, então, ao quarto estágio desse processo evolutivo: efetividade. Theodore Levitt nos alertou para o fato de que muitas organizações – em busca de resultados de curto prazo (eficácia) – começaram a inviabilizar o futuro, devastando florestas, poluindo rios, esgotando reservas naturais, criando buracos na camada de ozônio, por exemplo.

A efetividade trata de garantir a visão de resultados a curto, médio e longo prazos. Nesse quarto estágio, a preocupação é garantir o futuro da organização. Para tanto, entre outras coisas, deve-se tomar cuidado com a euforia dos resultados em curto prazo que, muitas vezes, pode comprometer a organização de forma definitiva quanto à sua capacidade de se perpetuar na sociedade. Para alcançar esse

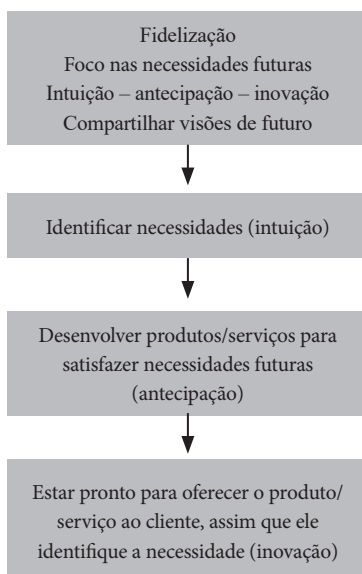
estágio, exige-se que o foco da organização se volte para a satisfação das necessidades presentes e futuras dos clientes.

Para que a organização se perpetue (efetividade), ela precisa sobreviver garantindo o alcance dos resultados planejados (eficácia) e se organizar de forma lógica e racional (eficiência), estimulando e valorizando a criatividade, o bom senso e a intuição, resgatando, assim, as características básicas do empirismo, que foram esquecidas e desvalorizadas durante muito tempo.

Para atingir os estágios mais avançados do pensamento administrativo, dois fatores são de extrema importância.

Primeiro: é fundamental que a organização saiba conquistar e manter clientes, tornando-os fiéis. Isso ocorrerá a partir do momento em que eles se sintam totalmente satisfeitos em suas necessidades momentâneas e seguros quanto ao atendimento das necessidades futuras. Para isso, três aspectos cognitivos são importantes:

Figura 1 – Aspectos cognitivos da fidelização



Segundo: a organização precisa contar com colaboradores competentes para o futuro, motivados pelo futuro e comprometidos com o futuro. Competentes para o futuro, isso é, em contínuo processo de aprendizagem e autodesenvolvimento. Verdadeiramente motivados, reconhecendo que o seu trabalho permite a sua realização pessoal e profissional. Comprometidos com a busca dos resultados desejados pela organização a curto (eficácia), médio e longo prazos (efetividade), os colaboradores vão garantir a satisfação plena das necessidades dos clientes e a organização poderá alcançar crescentes níveis de produtividade, melhorando sua imagem e prestando melhores serviços.

Para isso, é preciso manter uma estrutura racional e flexível com processos gerenciais transparentes e participativos, voltados para a contínua otimização de resultados. Também é preciso permanecer atento às mudanças de forma a amenizar o impacto das ameaças e a aproveitar plenamente as oportunidades.

Esse comportamento organizacional requer pessoas qualificadas e valorizadas com altos níveis de desempenho. Todos os colaboradores devem ter consciência da importância do uso dos recursos disponíveis. Esse esforço organizacional só pode ser desenvolvido, entre outras coisas, com:

- exercício contínuo do pensamento estratégico;
- planejamento competente, gerando comprometimento;
- diretrizes claras e objetivas;
- desempenho gerenciado;
- comunicação eficaz, clara e objetiva;
- decisões participativas e dinâmicas;
- autonomia e alçadas compatíveis (*empowerment*);
- informações precisas;
- qualidade e produtividade;

- competência, motivação e comprometimento;
- humanização (respeito, dignidade e justiça);
- postura de seriedade e profissionalismo.

O colaborador da organização precisa estar pronto para assumir plenamente suas responsabilidades individuais, apresentando um desempenho que alcance os resultados esperados com seu trabalho. Por sua vez, o gerente – cujo principal papel é garantir a consecução dos resultados esperados para a sua área – precisa, fundamentalmente, administrar o desempenho das pessoas com quem trabalha, estimulando o autodesenvolvimento e a motivação, e construindo compromissos. Deve também se tornar um empreendedor, utilizando sua criatividade produtiva e a prática permanente da ética em todos os seus atos, como forma ideal de resguardar os interesses da sociedade e da organização. Devemos lembrar que ideias atrasadas são mais danosas que equipamentos ou máquinas ultrapassadas.

Os recursos tecnológicos devem ser utilizados como instrumentos permanentes de modernização da organização e de incremento da qualidade e produtividade. Ações bem direcionadas, integradas, conjugando esforços humanos e tecnológicos, vão possibilitar a conquista da qualidade, garantindo à organização sua perpetuidade e fixando uma imagem de instituição dinâmica, séria e confiável.

Desde a década de 1990, vem se manifestando no Brasil uma grande preocupação com a modernização. Porém, é preciso refletir sobre o que, exatamente, isso significa. Modernizar uma indústria, para uns, significa renovar o parque fabril introduzindo máquinas novas e automatizadas. Para outros, significa importar programas sofisticados de computador e agilizar controles ou processos de produção. Há quem pense que modernizar é implantar um sistema de gestão participativa.

De fato, todas essas ações podem contribuir para a modernização das organizações, mas com certeza não são elas que vão determinar a mudança no processo como um todo.

A nova postura organizacional deve ser orientada, necessariamente, pela busca de modernização – um conceito com raízes no final da Idade Média, quando o homem se percebeu responsável pelo seu futuro e capaz de fazer dele o que desejasse. Modernizar significa ter a certeza de que podemos construir nosso próprio futuro, de que somos capazes de projetá-lo e viabilizá-lo. Modernizar exige visão de futuro, exige pensamento estratégico.

Geralmente, existe um descompasso entre indivíduo, função que exerce e organização. É indispensável fazer com que as pessoas se sintam úteis, participantes dos destinos da organização. Cabe ao gerente também a tarefa de despertar as pessoas do tédio, para que elas não sintam que apenas trocam sua vida por dinheiro.

A tarefa não é fácil. O meio mais efetivo é incutir nelas o espírito de missão, que afasta o puro aspecto mercantilista e mercenário. Deixam, assim, de encarar o trabalho como um mecanismo estúpido e vazio. As pessoas devem se envolver em um desafio que não se limite à pura rotina diária.

É, portanto, fundamental que possamos conhecer e assumir com clareza a missão da organização. Raciocinando em termos da conquista da efetividade, precisamos identificar quais são os diversos segmentos de clientes da organização e quais as necessidades que nos propomos a atender, por meio de nossos produtos e serviços. Cada unidade deve fazer o mesmo: identificar claramente quem são seus clientes (externos e internos) e quais necessidades deles se propõe a satisfazer.

A missão é definida construindo-se uma frase que resuma o conjunto de necessidades que a organização, ou a unidade da organização, se propõe a satisfazer. Portanto, dentro da visão de efetividade, definir a missão não é especificar os produtos oferecidos ou serviços prestados, pois eles poderão ter vida curta, impedindo que a organização se perpetue.

Os valores norteiam os comportamentos que devem ser estimulados e praticados por todos os colaboradores. Uma organização que tenha sua missão claramente definida e internalizada por todos os colaboradores, com uma cultura apoiada em valores compatíveis, com comportamentos ajustados à realidade presente e à perspectiva futura, tem garantido seu primeiro passo para o sucesso.

A organização precisa estimular seus colaboradores a apresentarem um desempenho que possa garantir a consecução dos resultados que ela necessita para se perpetuar e, por causa deles, reforçar sua imagem positiva na sociedade.

Ela precisa obter o comprometimento cada vez maior de todos os seus colaboradores com os objetivos da empresa, de forma a cumprir sua missão, tornar realidade sua visão de futuro e se comportar de acordo com os valores definidos.

1.3 Uma nova era

▶ Vídeo



Hoje, identificamos um novo estágio no processo evolutivo do pensamento administrativo, uma nova consciência nos negócios. Esse novo pensar indica que o indivíduo e seus talentos são decisivos no sucesso do negócio. Somente respeitando o *ser*, uma empresa conseguirá *fazer* para que possa *ter*.

Stephen Covey (2002) afirma que, para *ter*, é preciso primeiro *fazer*, e para *fazer* é preciso primeiro *ser*. Portanto, se queremos obter algum resultado, precisamos primeiro nos comportar de modo a produzir esse resultado, e para *ter* tal comportamento precisamos ser o tipo de pessoa capaz de agir assim. Na era da consciência, as organizações devem preparar a si mesmas e aos indivíduos que as compõem, para que sejam capazes de se comportar de modo a obter os resultados esperados. Como diz Fredy Kofman (2005), a consciência deve transcender a inteligência; não se deve agir somente com racionalidade cognitiva, mas com desenvolvimento emocional e espiritual.

A era da consciência nos faz valorizar cinco aspectos fundamentais do indivíduo: felicidade, plenitude, liberdade, paz e amor. O desejo natural do ser humano é a felicidade. A era da consciência nos negócios nos indica que devemos nos esforçar, como indivíduos e como organização, para atingir tal felicidade – praticando o amor, conquistando a paz, usufruindo a liberdade para alcançarmos a plenitude para, então, chegarmos a ela.

Independentemente de conseguir ou não um resultado, estamos felizes quando nosso comportamento se orienta para a busca de nossos ideais. É a felicidade do esforço totalmente coerente com os nossos valores. Se buscarmos os nossos ideais em nosso dia a dia, e se eles estiverem de acordo com os valores da organização em que atuamos, trabalharemos motivados e felizes.

A plenitude que antecede a felicidade envolve a sensação de viver com total intensidade e paixão. Quando uma organização oferece desafios estimulantes, equilibrados e plausíveis, ela cria as condições necessárias para que seus colaboradores sintam-se plenos em suas atividades. Atingir esse estágio, por si só, já é um grande desafio para organizações e indivíduos.

Quando uma organização estimula dessa maneira um indivíduo, ele precisa ter a liberdade necessária para vencer esse desafio. Essa liberdade corporativa é a prática da delegação planejada para a maximização dos resultados. Um indivíduo só faz uso responsável e efetivo dessa liberdade quando está em paz.

Como dissemos no início deste capítulo, a administração e a gestão de pessoas estão em pleno processo evolutivo. Cabe a nós, indivíduos, e, conseqüentemente, às organizações que compomos, nos adaptarmos às novas realidades que a sociedade impõe todos os dias. Novos tempos, novos paradigmas, novo pensar, novo fazer.

Atividades

1. Quais os dois fatores fundamentais na conquista pelos estágios mais avançados do pensamento estratégico?
2. A era da eficiência foi chamada de *a primeira era da Administração científica*. Por quê?
3. O que é eficácia e como esse conceito se aplica em Administração?
4. O que significa dizer que o foco de uma organização está na efetividade?
5. Indique qual das eras a seguir está de acordo com a afirmação “o importante é fazer de forma correta”.
 - a) Empirismo.
 - b) Eficiência.
 - c) Eficácia.
 - d) Efetividade.
6. Na era da consciência, o fator decisivo para o sucesso de uma organização é:
 - a) o resultado da empresa.
 - b) a qualidade dos produtos.
 - c) o indivíduo e seu talento.
 - d) o cliente e seus desejos.
7. Dos cinco objetivos do indivíduo valorizados pela era da consciência, qual deles é resultado de vencer os desafios organizacionais?
 - a) Felicidade.
 - b) Plenitude.

- c) Liberdade.
 - d) Paz.
8. Qual das opções a seguir apresenta características marcantes do primeiro estágio do pensamento administrativo?
- a) Intuição, bom senso e criatividade.
 - b) Criatividade, liderança e resultados.
 - c) Processos, criatividade e bom senso.
 - d) Intuição, visão de futuro e resultados.
9. As organizações devem se ocupar em preparar a si mesmas e aos indivíduos que as compõem, para serem organizações e indivíduos capazes de se comportarem de modo a obter os resultados esperados. Essa afirmação se refere a que era do pensamento administrativo?
- a) Eficácia.
 - b) Efetividade.
 - c) Empirismo.
 - d) Consciência.

Referências

ABURDENE, Patrícia. *Megatrends 2010*. São Paulo: Campus, 2005.

CAMARA, P. B. *Organização e desenvolvimento de empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1997.

CORADI, C. D. *Comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1985.

COVEY, S. *O oitavo hábito: da eficácia à grandeza*. São Paulo: Elsevier, 2005.

_____. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAY, L. *Manual de intuição prática*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

- DRUCKER, P. *As novas realidades*. São Paulo: Thomson Learning, 1992.
- DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.
- _____. *Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- GESTÃO de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GESTÃO empresarial: oito propostas para o terceiro milênio. Curitiba, 2003.
- GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun, 1999.
- HEIFETZ, R. Os novos desafios. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun, 1999.
- KOFMAN, F. *Metamanagement*. Campus, 2005.
- ROBBINS, S. P. *O processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978.
- RODRIGUES, J. A. R. *Dilemas na gestão corporativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SANDRONI, P. *Dicionário de economia*. São Paulo: BestSeller, 1989. p. 280.
- SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.
- SMITH, A. *A riqueza das nações*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- STEWART, T. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.
- WOOD JR., T. (Coord.). *Gestão Empresarial: oito propostas para o terceiro milênio*. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- WRIGHT, P; KROLL, M; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

A evolução no conceito de gestão de pessoas e equipes

As pessoas buscam construir uma sociedade mais justa, em que todos sejam tratados com respeito e dignidade. Cada homem passa a ser reconhecido como único; as diferenças são valorizadas e tratadas como fonte de riqueza. Cooperação, parceria e apoio mútuo são instrumentos básicos dessa nova relação social. O despertar da cidadania ao mesmo tempo nos torna mais exigentes em relação aos nossos direitos e corresponsáveis por tudo aquilo que diz respeito aos interesses da sociedade.

2.1 Reflexões sobre um novo pensar

▶ Vídeo



Antecipar o futuro por focar em prognósticos traz enormes benefícios para indivíduos e organizações. Posturas preventivas minimizam problemas e substituem ações inconsequentes, que exigem custosas medidas corretivas. Regras rígidas e aprisionadoras são substituídas por diretrizes flexíveis e libertadoras; a burocracia cede seu lugar à adhocracia¹.

A distribuição do poder e a descentralização são possíveis, pois as riquezas dessa nova era são a informação (que deve ser disseminada e acessível a todos) e a criação (que precisa ser estimulada e desenvolvida). Esses são os verdadeiros instrumentos de exercício da democracia – a informação e o conhecimento podem pertencer

¹ Adhocracia ou adocracia refere-se a um sistema que pode variar e é adaptativo e, além disso, se organiza ao redor de problemas a serem resolvidos por grupo de pessoas com habilidades e profissões diversas.

a todos ao mesmo tempo e ser utilizados por cada um de forma criativa, na satisfação de suas necessidades individuais, respeitando os interesses coletivos.

As velhas relações de emprego, concebidas no início da Revolução Industrial, estão com os dias contados. Tem-se em vista uma sociedade em que as pessoas sejam remuneradas pelos resultados alcançados por meio de seus trabalhos. A empregabilidade – que assegura a sustentabilidade – é a nova palavra de ordem.

A evolução tecnológica traz inovações a cada dia, provocando o rápido envelhecimento de conceitos e exigindo das pessoas a aprendizagem contínua, sustentada por um processo educacional centrado no aprendizado. A maioria das profissões de hoje não existirá mais nos próximos dez anos, e aquelas que continuarem existindo certamente sofrerão profundas modificações.

Estruturas hierárquicas, verticais, estão sendo substituídas por estruturas horizontais, formando redes a partir do exercício da comunicação radial.

As empresas estão assumindo sua responsabilidade social, deixando de tratar as pessoas como descartáveis e retornando à sociedade, na forma de serviços, o apoio que receberam e que gerou seu lucro e sucesso.

Essas mudanças de paradigmas exigem uma completa reformulação no pensamento que tem orientado a atuação das empresas em relação a seus talentos humanos. O futuro que temos a responsabilidade de construir é, com certeza, bem diferente do passado e do presente que vivemos. Aspectos que abrangem desde a estrutura segmentada por especialização em produtos e serviços – que está sendo substituída pela formação de equipes multidisciplinares, especializadas em segmentos de clientes e colaboradores polivalentes – até programas e ações sofrerão profundas transformações, tais como:

- Repensar treinamento e desenvolvimento, orientando para o aprender a aprender, propiciando o autodesenvolvimento, estimulando novas habilidades, favorecendo a sinergia e viabilizando a empregabilidade.
- Selecionar e recrutar pessoas com potencial de desenvolvimento, capazes de assumir como sua a missão da organização, identificadas por uma comunhão de crenças e valores e uma visão de futuro com expectativas comuns, que é uma condição essencial para o sucesso.
- Manter as pessoas saudáveis (numa visão holística, considerando o corpo, a mente e o espírito), motivadas, comprometidas e satisfeitas, favorecendo a qualidade de vida e atuando de forma preventiva; uma meta grandiosa, mas exequível.
- Recompensar as pessoas, oferecendo a elas uma remuneração justa e benefícios individualizados (satisfazendo as necessidades de cada uma).

2.1.1 As etapas da gestão de pessoas

No quadro a seguir, detalhamos as características da gestão de pessoas nas três eras pelas quais essa ciência passou: era da eficiência, da eficácia e da efetividade.

Quadro 1 – Características de gestão de pessoas em suas três eras

	Era da eficiência	Era da eficácia	Era da efetividade
Características	Relações industriais	Administração de RH	Gestão de pessoas
Formato do trabalho	Centralização total das operações no órgão do RH.	Responsabilidade de linha e função de <i>staff</i> (quadro de funcionários).	Descentralização rumo aos gerentes e às suas equipes (corresponsável).
Nível de atuação	Burocratizada e operacional. Rotina.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégica no negócio.

(Continua)

	Era da eficiência	Era da eficácia	Era da efetividade
Características	Relações industriais	Administração de RH	Gestão de pessoas
Comando da ação	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão do RH.	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas nos departamentos de RH (votação).	Decisões e ações do gerente e da sua equipe de trabalho (consenso).
Tipo de atividades	Execução de serviços especializados, centralizados e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
Principais atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, folha de pagamento etc.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais, estrutura de cargos, encarreiramento e sucessão.	Estimular e apoiar os gestores e suas equipes assegurando o alcance dos resultados do negócio.
Objetivos da área	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social.	Atrair e manter os melhores funcionários.	Criar a melhor empresa e melhorar a qualidade do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**2.1.2 As mudanças e transformações na
área de gestão de pessoas e equipes**

A figura a seguir apresenta as modificações na estrutura interna das empresas, decorrentes da evolução do pensamento da gestão nas três eras. Chamamos atenção para a representação da hierarquia de pessoas dentro dos departamentos.

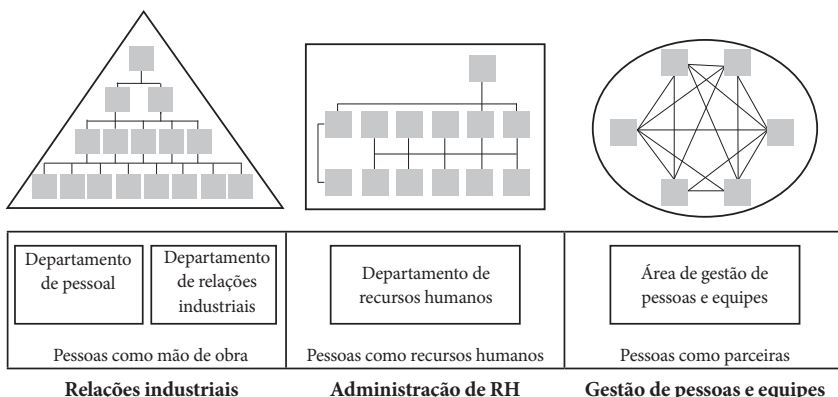
Figura 1 – Modificações nas relações pessoais nas eras de gestão

de pessoas

Na era da eficiência

Na era da eficácia

Na era da efetividade



Fonte: Elaborada pelos autores.

Não existem receitas para a construção dessas novas realidades, pois somos os pioneiros, construtores de um futuro melhor. Precisamos ser criativos, corajosos e conscientes de que milagres não acontecem e a persistência e paciência precisam ser cultivadas.

2.2 Avaliação da função de gestão de pessoas

 Vídeo



A seguir, listamos alguns aspectos importantes de uma área de gestão de pessoas. Para cada um desses tópicos, relacionamos como seria o padrão de atuação no caso de empresas com foco no empirismo, na eficiência, na eficácia ou na efetividade.

Esse quadro serve não somente para mostrar como são desenvolvidos esses aspectos dentro de cada era do pensamento administrativo, mas também para conceituarmos nossas próprias organizações em relação a essas mesmas eras.

O importante é que, se nos aprofundarmos nos aspectos gerais descritos aqui, conseguiremos levantar outros pontos desafiadores que, diante da grandiosidade de um futuro maravilhoso, nos darão muito mais motivação e orgulho por nos sentirmos trabalhando

diretamente com a maior riqueza que uma organização pode ter: as pessoas que a fazem.

Quadro 2 – Aspectos importantes de cada era na gestão de pessoas

	Empirismo	Eficiência	Eficácia	Efetividade
1. Planejamento de recursos humanos	• Área sem destaque, obedecendo ao “poder”. Atividades sem planejamento. • Serviços de registro e folha de pagamento. • Recrutamento, seleção e salários executados e definidos pela linha.	• Programas e serviços inadequados aos usuários. • Administração por crise. • Ênfase burocrática no cumprimento de regras e ordens. • Serviços básicos de recrutamento, seleção e treinamento.	• Presta assessoria aos usuários. • Formada por profissionais de RH. • Sistemas formais de RH. • Planejamento anual das atividades de RH.	• Participação nas reuniões da diretoria. • Planejamento estratégico de RH institucionalizado. • Controles de RH ligados a produtividade e qualidade.
2. Estrutura de recursos humanos	• A linha muda a estrutura sem a participação de RH. • Não há sistema de análise de cargos. • Estrutura em função das pessoas (“personograma”).	• Organização formal e rígida. • Sistemas normatizados e estruturas inflexíveis. • Linha fortalecida.	• RH influencia mudanças. • Estruturas matriciais e pesadas. • <i>Staff</i> fortalecido. • Estruturada por especialização em serviços.	• RH participa do desenho da organização. • Estrutura flexível e enxuta (“adhocrática”). • Equilíbrio entre linha e <i>staff</i>. • Estruturada por clientes.

(Continua)

	Empirismo	Eficiência	Eficácia	Efetividade
3. Sistema de remuneração	• Remuneração definida caso a caso pelo “poder”. • Pesquisas eventuais informais. • Alterações salariais sob pressão.	• Remuneração por níveis hierárquicos. • Pesquisas habituais. • Alterações salariais reativas.	• Remuneração em função da avaliação de cargos. • Políticas e sistemas publicados. • Salários acompanham o mercado.	• Remuneração por competência e produtividade. • Componentes fixo e variável. • Política e sistemas flexíveis e proativos. • Salários em função de pesquisa de tendência.
4. Benefícios	• Somente os garantidos por lei e acordos sindicais.	• Benefícios básicos: plano médico, seguro de vida.	• Benefícios acompanham o mercado.	• Plano de benefícios opcionais e individualizados. • Diferenciais em relação ao mercado.
5. Relações trabalhistas	• Não existem políticas. • Problemas solucionados caso a caso. • O sindicato é evitado.	• Políticas disciplinares. • Alto índice de causas trabalhistas. • Relacionamento hostil com sindicato.	• Políticas específicas. • Baixo índice de causas trabalhistas. • Negociação com sindicatos.	• Políticas amplas. • Causas trabalhistas esporádicas. • Relacionamento construtivo com sindicato. • Análise de vulnerabilidade.

(Continua)

	Empirismo	Eficiência	Eficácia	Efetividade
6. Comunicação	• Baixo nível de comunicação (só vertical, de cima para baixo). • Regime de desconfiança.	• Comunicação formal não estruturada (só vertical nos dois sentidos). • Baixa confiabilidade. • Alto índice de boatos.	• Veículos formais. • Confiabilidade com reservas. • Estímulo à comunicação horizontal. • Boatos constantes.	• Comunicações transparentes e sistêmicas (prática da comunicação radial). • Alta confiabilidade. • Canais alternativos.
7. Desenvolvimento gerencial	• Promoções sem critérios formais. • Treinamento para deficiências técnicas. • Não há o conceito de corpo gerencial.	• Programas formais de avaliação de desempenho. • Levantamento de necessidades de treinamento. • Os gerentes não buscam atualização.	• Sistema de desempenho associado a potencial. • Plano de carreiras e sucessão normal. • Perda de talentos.	• Sistemas de RH contributivos. • Plano de carreiras e sucessão ligado ao planejamento estratégico. • Retenção de talentos. • Estímulo ao autodesenvolvimento.
8. Desenvolvimento organizacional e cultura	• Visão exclusiva do subsistema técnico. • Conflitos abafados. • Alto índice de resistência a mudanças.	• Aprimoramento do subsistema técnico. • Percepção do subsistema social. • Afloramento de conflitos. • Deflagração de mudanças em épocas de crises.	• Aprimoramento do subsistema social. • Conflitos administrativos (burocráticos). • Mudanças planejadas, mas não administradas.	• Interação sinérgica dos subsistemas técnico e social. • Conflitos gerenciados e busca de consenso. • Mudanças planejadas e administradas.

(Continua)

	Empirismo	Eficiência	Eficácia	Efetividade
9. Produtividade	• Muito desperdício. • Qualidade baixa e não controlada. • Controle de custos por corte de despesas.	• Qualidade controlada. • Controle de custos por orçamento. • Controle do rendimento.	• Controle estatístico da qualidade. • Análise de custo-benefício. • Análise da concorrência.	• Busca sistêmica da qualidade total (interna e externa). • Programas de produtividade voltados para as pessoas. • Programas de qualidade internalizados.
10. Gestão das informações e do conhecimento	• Não há fluxo formal de informações. • Informações manipuladas, escondidas e truncadas.	• Fluxo de informações por hierarquia. • Baixa confiabilidade das informações.	• Aumento do fluxo de informações entre pares. • Informatização parcial de sistemas. • Bancos de dados disponibilizados por níveis hierárquicos.	• Fluxo de informações livre e eficaz. • Informatização integrada de sistemas. • Análise de tendências sistêmicas. • Gestão do conhecimento.
11. Clima organizacional	• Motivação pelo salário. • Clima interno não administrado.	• Motivação por campanhas. • Clima interno é responsabilidade do RH.	• Motivação por programas. • Pesquisas de clima eventuais.	• Motivação por participação e desafios autênticos. • Pesquisas de clima regulares.

Atividade

1. Utilizando o Quadro 2, faça uma análise da área de gestão de pessoas de sua própria organização.

Referências

- ABURDENE, P. *Megatrends 2010*. São Paulo: Campus, 2005.
- ADMINISTRAÇÃO de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1980.
- BUCKINGHAM, M; COFFMAN, C. *Primeiro quebre todas as regras*. São Paulo: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. São Paulo: Compacta, 1994.
- DRUCKER, P. *As novas realidades*. São Paulo: São Paulo: Thomson Learning, 1992.
- DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.
- _____. *Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.
- HEIFETZ, R. Os novos desafios. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.
- PARIKH, J. *Intuição: a nova fronteira da administração*. São Paulo: Cultrix Amaná Key, 1997.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1992.
- SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.
- STEWART, Thomas. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.
- WENDI, B; WILLIAMS, R. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Políticas e diretrizes na gestão de pessoas e equipes

Na era industrial, o capital financeiro era o recurso estratégico das empresas. Hoje, na nova era que começamos a viver, os recursos estratégicos são a informação, o conhecimento e a criatividade. Como esses recursos são obtidos pelas pessoas, elas passam a ser o capital mais importante da empresa.

Se considerarmos as modernas tendências, passa a existir uma preocupação com pessoas e lucros (empresas pró-pessoas e pró-lucros). Na verdade, as pessoas (colaboradores internos e externos, fornecedores, parceiros e clientes) são os verdadeiros geradores dos lucros.

Apesar disso, a postura não deve ser paternalista. As pessoas devem fazer por merecer o que recebem, gerenciando seu possível desconforto, e a empresa precisa identificar, reconhecer e recompensar aqueles que fazem o sucesso da organização, gerenciando as consequências.

John Naisbitt e Patricia Aburdene (1985) propõem que a nova empresa, ao formular suas políticas e diretrizes de gestão de pessoas e equipes, considere, pelo menos, dez aspectos básicos:

1. as pessoas mais bem preparadas e brilhantes ficarão em torno de empresas que promovam o crescimento individual;
2. o novo papel do gerente é criar a visão, promover a aprendizagem, orientar e construir os compromissos;
3. as pessoas mais capacitadas almejam propriedade psicológica e real (material), possibilidade ofertada pelas melhores empresas;

4. as empresas estão cada vez mais voltadas para serviços de terceiros, passando da mão de obra recrutada para a mão de obra contratada (relação de emprego *versus* relação de trabalho);
5. o estilo de administração autoritária está cedendo lugar a um estilo de administração por pessoas, formando redes;
6. a força empreendedora dentro das organizações (ou *intrapreneurship*) está criando novos produtos e novos mercados, revitalizando as empresas de dentro para fora;
7. a qualidade é de grande importância;
8. a intuição e a criatividade estão desafiando a filosofia das escolas de administração de que tudo se baseia em números;
9. as grandes organizações estão imitando as qualidades positivas e produtivas das pequenas empresas;
10. a economia do conhecimento tem promovido uma mudança maciça da preocupação com a infraestrutura para a preocupação com a qualidade de vida.

Dentro desse novo enfoque, algumas das características genéricas do colaborador (interno e externo) são:

- satisfeito, feliz, alegre;
- humano;
- competente, capaz de aprender;
- líder – visionário, realizador, coerente;
- automotivado;
- cooperativo, integrador;
- dedicado;
- realizado, realizador, empreendedor, corajoso, ousado;
- comprometido com a empresa;
- persistente;
- negociante, flexível;

- dinâmico, ágil;
- criativo, inovador, intuitivo;
- informado e atualizado;
- comunicativo;
- justo, honesto;
- conhecedor de si mesmo;
- com alto grau de empregabilidade.

Para alcançar todos esses objetivos, entre outras coisas, devem ser implementadas políticas e diretrizes de gestão de pessoas e equipes, orientadoras das ações nessa área.

Uma das formas de se elaborar essa política é dividi-la em diretrizes gerais e diretrizes específicas. O exemplo a seguir é apenas um modelo de tópicos e subtópicos que podem ser utilizados em uma política de gestão de pessoas e equipes, e devem ser adequados à organização que os emprega.

3.1 Diretrizes gerais

 Vídeo



- Arquitetura organizacional
- Flexibilizar a estrutura funcional pelo gerenciamento dos projetos prioritários, destacando as atividades de equipes e garantindo a sinergia e a integração de esforços para obter resultados organizacionais.
- Descentralizar decisões, sobretudo as relativas aos projetos, programas e atividades aprovados no planejamento estratégico, concedendo empoderamento para a tomada de decisões com os clientes internos e externos.
- Manter o sistema de gestão integrada de pessoas e equipes, como suporte do processo de decisão.
- Transformar a atuação de gestão de pessoas como órgão de assessoria das áreas dos clientes.

- Estimular ações de rodízio de posições gerenciais, preparando, assim, colaboradores multifuncionais com ampla visão organizacional.
- *Benchmarking*
 - Identificar unidades-padrão, estabelecer indicadores de qualidade e produtividade, tendo como objetivo o *benchmarking* interno.
 - Incluir, em todos os projetos desenvolvidos pela área, o *benchmarking* externo (por meio de visitas e pesquisas de campo), em empresas reconhecidas pela excelência em seus produtos e serviços.
 - Desenvolver pesquisas de forma permanente e sistemática sobre inovações tecnológicas e metodológicas voltadas para educação, formação e desenvolvimento de pessoas e equipes.
- Excelência pessoal e profissional
 - Promover o engajamento de todo o pessoal na filosofia e objetivos da empresa, assegurando, assim, as condições de permanência e de excelência de desempenho.
 - Buscar a capacitação e o desenvolvimento das pessoas com as consultorias de excelência, para uma educação continuada.
 - Abranger, nas ações de capacitação profissional, programas de integração, formação, qualificação, especialização e aperfeiçoamento que atendam às necessidades do negócio por meio das pessoas e equipes.
 - Definir os programas, projetos e atividades de treinamento a partir dos objetivos organizacionais e das necessidades dos clientes, voltados para uma visão de futuro (ênfase no prognóstico) com intenso envolvimento dos colaboradores, levando em conta o planejamento estratégico e a análise dos resultados do sistema de gerenciamento de desempenho.

- Manter programas de qualificação técnica, prevenindo a formação de pessoas habilitadas para funções ou cargos que não sejam oferecidos pelos sistemas de educação formais, promovendo a empregabilidade.
- Estimular e apoiar o autodesenvolvimento, implementando programas que possibilitem o crescimento pessoal e profissional, tornando os colaboradores corresponsáveis pelo seu processo de crescimento na empresa e favorecendo sua empregabilidade.
- Desenvolver o gestor como educador, possibilitando a educação continuada dos colaboradores e a aprendizagem coletiva no compartilhamento da visão de futuro.
- Formar multiplicadores de novos conceitos da administração empresarial, novas tecnologias, metodologias e estratégias, para tornar autossustentáveis os programas implementados pelas consultorias.
- Adotar métodos científicos para gestão de pessoas, estimulando o uso de novas tecnologias, metodologias e alternativas de capacitação, visando a solução de problemas e satisfação dos clientes.
- Atrair, conquistar e manter profissionais competentes, motivados e comprometidos, capazes de cumprir a missão da empresa, de possibilitar sua visão de futuro e de partilhar dos princípios e valores definidos.
- Qualidade e produtividade
 - Acompanhar e avaliar a efetividade dos programas de gestão de pessoas por meio da análise de desempenho observada e dos resultados da organização.
 - Assegurar a motivação para a qualidade, a produtividade e a busca da excelência, com altos padrões de desempenho em todos os níveis da organização.

- Estabelecer padrões de comportamento e indicadores de medida da qualidade e produtividade com relação aos objetivos e resultados esperados pela empresa.
- Profissionalizar a área de gestão de pessoas como fator decisivo para o sucesso da empresa.
- Cultura
 - Realinhar a cultura organizacional de forma que possa refletir, na prática cotidiana dos seus colaboradores, os valores e padrões éticos, característicos de uma realidade empresarial à procura da excelência, que busca ser cooperativa internamente e competitiva externamente.
 - Conduzir, de forma contínua, as atividades que resgatam valores que norteiam a missão e os objetivos da empresa, em um processo de aprimoramento da autoestima e do respeito aos indivíduos, que resulta na motivação compartilhada das realizações da empresa como um todo.
 - Imprimir, em todos os programas realizados pela área, a marca dos princípios e valores a serem assimilados pelos colaboradores da empresa: humanização, educação continuada, qualidade de desempenho, integração e cooperação, coerência entre o discurso e a prática e excelência pessoal e profissional.
 - Estimular a manifestação dos comportamentos desejados e negociados com todos os colaboradores, pelos instrumentos de gerenciamento de desconforto e de consequências.

3.2 Diretrizes específicas

▶ Vídeo



•Planejamento de pessoal

O planejamento de pessoal, alimentado pela visão de futuro e pelo planejamento estratégico, deverá dimensionar as necessidades de pessoal em

termos qualitativos, quantitativos e econômico-financeiros, contribuindo para que os objetivos da organização possam ser alcançados.

- Promover o exercício contínuo do pensamento estratégico por meio da análise dos fatores ambientais e seus impactos na empresa, detectando ameaças e oportunidades, permitindo uma postura proativa no gerenciamento das pessoas.
- Estimular o levantamento de propostas alternativas, para atender às necessidades e garantir a empregabilidade das pessoas, que serão analisadas e avaliadas especialmente em termos de custo sustentado.
- Desenvolver programas de acompanhamento, controle e avaliação das ações, dos resultados (qualitativos e quantitativos) e dos orçamentos.
- Captação de pessoal

A captação de pessoal será feita com base nas características desejadas para cargos e funções e no potencial de desenvolvimento do colaborador, de forma a garantir a qualidade de pessoal e atender às necessidades da organização.

- Garantir o ingresso, no quadro de pessoal da empresa, por meio de processo seletivo.
- Formar banco de dados para apoiar programas de aproveitamento e de investimentos nos colaboradores.
- Elaborar os perfis para os cargos e funções considerando as características gerais identificadas para cada colaborador, respeitando os pré-requisitos exigidos.
- Apresentar a empresa por inteiro, no processo de captação, especialmente nos aspectos relacionados com sua visão de futuro, sua missão e seus valores e princípios, para que o candidato possa fazer uma opção consciente.

- Educação empresarial

As pessoas serão integradas, capacitadas e permanentemente aperfeiçoadas e desenvolvidas, permitindo o alcance dos resultados organizacionais e o pleno aproveitamento das capacidades e potenciais individuais e das equipes, proporcionando empregabilidade e se tornando compatível com as expectativas de realização pessoal e profissional dos colaboradores.

- Abranger, nos esforços de educação empresarial, ações de integração, capacitação, formação e aperfeiçoamento, oferecidas com o objetivo de atender às necessidades dos negócios, das equipes e das pessoas.
- Definir as ações de educação empresarial a partir do levantamento das necessidades organizacionais e pessoais, voltadas para uma visão de futuro (ênfase no prognóstico), com intenso envolvimento do corpo de colaboradores, levando em conta também a análise dos resultados do sistema de gerenciamento de desempenho.
- Orientar os programas de integração para apoiarem o conceito de que um colaborador integrado é aquele que assume como sua a missão da empresa, tem uma visão de futuro pessoal compatível com a da organização e pratica os mesmos valores e princípios.
- Obter para a organização, por meio de ações de capacitação e formação que não sejam oferecidas pelos sistemas de educação formais, pessoas qualificadas para o desempenho de funções ou provimento de cargos.
- Oferecer condições de aperfeiçoamento e desenvolvimento que possibilitem à empresa colaboradores qualificados para assumirem novos cargos/funções ou responsabilidades, e também oportunidades de crescimento profissional ao *staff*. Essas condições contemplarão as necessidades previstas no planejamento de

pessoal, favorecendo a carreira e assegurando a qualificação antecipada dos colaboradores.

- Orientar os programas de educação empresarial para o aprendizado da equipe estimulando o autodesenvolvimento (pessoal e profissional), tornando os colaboradores corresponsáveis pelo seu processo de crescimento na empresa.
- Priorizar atividades de desenvolvimento de equipes, para garantir a sinergia e a integração de esforços para o alcance dos resultados organizacionais.
- Oferecer condições de educação empresarial, interna e externamente, sempre apoiadas em modernas tecnologias e metodologias, propiciando eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.
- Desenvolver ações para acompanhar e avaliar a efetividade dos programas de educação empresarial, mediante análise do desempenho observado.
- Estimular ações de treinamento no local de trabalho e estágio, para a preparação de colaboradores multifuncionais com ampla visão organizacional.
- Proporcionar e facilitar a participação de colaboradores em cursos de especialização e pós-graduação, em áreas de interesse da organização, qualificando as pessoas para oferecerem respostas adequadas para a capacidade de inovação.
- Desenvolver programas de treinamento para clientes e fornecedores, com a finalidade de garantir a plena utilização dos recursos oferecidos pelos produtos/serviços comercializados.
- Estimular a realização de cursos e eventos correlatos para a melhoria nas relações capital/trabalho.
- Compartilhar a responsabilidade pela educação empresarial entre todos os colaboradores, particularmente pelos

diversos níveis gerenciais da empresa, desde o levantamento de necessidades até a avaliação da efetividade dos treinamentos realizados.

- Manutenção de pessoal

O sistema de manutenção de pessoal deve garantir a permanência de colaboradores qualificados, motivados e produtivos, proporcionando-lhes oportunidades de ajuste à filosofia institucional, de realização profissional e pessoal, de empregabilidade e o pleno alcance dos objetivos organizacionais.

- Criar e manter clima organizacional saudável – implementando instrumentos de aferição – que incentive a participação, estimule novas ideias e sugestões, promova a comunicação multidirecional, favoreça o aperfeiçoamento de métodos de trabalho e proporcione a plena identificação do colaborador com a empresa.
- Planejar, orientar e reavaliar as carreiras individuais dos colaboradores, indicando-lhes claramente as possibilidades de crescimento profissional e oferecendo-lhes o apoio necessário à consecução dos objetivos acordados.
- Oferecer compensações (salários, benefícios e vantagens), em escala progressiva, definidas coletiva e individualmente.
- Os colaboradores deverão ter participação nos resultados auferidos pela empresa, obtidos a partir de produtos/serviços que ela tenha criado, sem limitações superiores de ganhos. Os benefícios serão escolhidos individualmente pelos colaboradores, a partir de um conjunto elaborado pela empresa, respeitando-se os limites estabelecidos e buscando-se satisfazer as necessidades individuais.
- Desenvolver e oferecer programas ou atividades que promovam qualidade de vida no trabalho, para favorecer a motivação dos colaboradores e seu engajamento na organização.

- Estabelecer metas desafiadoras, enriquecimento de cargos/funções, aconselhamento de carreiras, recolocação de pessoal, gerenciamento de desempenho e relações no trabalho pautado no entendimento, na negociação, na participação e no respeito mútuo, buscando sempre o equilíbrio entre as expectativas pessoais e os objetivos organizacionais.
- Fortalecer e tornar cada vez mais transparentes as relações da empresa com seus colaboradores internos e externos, estabelecendo, em todos os níveis, mecanismos que facilitem a interação com entidades sindicais, incentivando o diálogo e buscando o regime de parceria no trato de assuntos comuns.
- Valorizar o processo de comunicação multidirecional na empresa, disseminando informações de interesse dos colaboradores e da empresa, de forma ágil, clara e objetiva, visando mantê-los bem informados e atualizados.
- Estimular ações para integrar a empresa, seus colaboradores e familiares.
- Criar mecanismos para reconhecimento da excelência do desempenho.
- Aposentadoria

A empresa deve reconhecer e valorizar as contribuições dadas pelos seus colaboradores ao longo dos anos, mas, ao mesmo tempo, deve assegurar um processo de oxigenação, renovando os seus quadros.

- Ao atingir uma determinada faixa etária, o colaborador será compulsoriamente aposentado, não sendo admitidas exceções.
- Sempre que possível e necessário, será oferecido um programa de preparação para a aposentadoria, garantindo a orientação adequada para que o aposentado possa dar um novo e adequado rumo à sua vida.

- Desligamento de pessoal

O desligamento incentivado, voluntário ou por interesse da empresa deve ser administrado de forma a garantir a manutenção de seus quadros com colaboradores ajustados à cultura desejada.

- Dedicar especial atenção aos desligamentos, no sentido de se levantarem claramente as causas da ocorrência, subsidiando com informações que permitam a adoção de medidas para evitar a perda de colaboradores valiosos.
- Ação gerencial

O gerenciamento dos colaboradores é responsabilidade de todo o corpo gerencial, orientado pelas políticas aprovadas.

- Basear a ação gerencial na preservação da unicidade de valores, princípios, conceitos e normas da empresa.

Todos os aspectos abordados aqui tratam das linhas gerais, os chamados *guidelines*, de uma área de gestão de pessoas que se pretende efetivar. Cabe não só à alta administração, mas também aos gestores, aos líderes dentro da organização, fazer com que essas políticas deixem de ser apenas um documento, e passem a fazer parte do dia a dia da organização.

Atividades

1. Defina a expressão *educação empresarial*.
2. Se considerarmos as modernas tendências, passa a existir uma preocupação com pessoas e lucros (empresas pró-pessoas e pró-lucros). Na verdade, as pessoas (colaboradores internos e externos, fornecedores, parceiros e clientes) são os verdadeiros geradores dos lucros. Apesar dessa afirmação ser verdadeira, uma dessas posturas deve ser evitada pelas organizações:

- a) paternalista.
 - b) empreendedora.
 - c) arrojada.
 - d) visionária.
3. Em que deve se basear a função de captação de pessoal?
- a) A captação de pessoal será feita com base nas características gerais do negócio, visando aos objetivos estratégicos da organização.
 - b) A captação de pessoal será feita com base nas características desejadas para cargos e funções e no potencial de desenvolvimento do colaborador.
 - c) A captação de pessoal será feita com base em critérios firmemente estabelecidos, evitando desvios no perfil funcional.
 - d) A captação de pessoal será feita com base nas características esperadas dos ocupantes de cada cargo, independentemente do perfil individual do contratado.

Referências

BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHAMPION, D. J. *Sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.

DEMO, Gisela. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

GOLDBARG, M. *Times: ferramenta eficaz para a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.

MUCCHIELLI, R. *O trabalho em equipe*. São Paulo: Marins Fontes, 1980.

NAISBITT, J; ABURDENE, P. *Reinventando a empresa: a transformação das organizações na emergente sociedade da informação*. São Paulo: Amanakey, 1985.

PARKER, G. M. *O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. *Team Players e Team Work: a equipe e seus integrantes: a nova estratégia competitiva*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1994.

PASSARELI, L. Você é intuitivo? *Exame*, São Paulo, n. 21, 8 jan, 1997.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

WEATHESBY, R. *Developmental Perspective on Adult's Uses of Formal Education*. Harward, 1997. Tese (Doutorado), Universidade de Harward.

Motivação

A motivação é algo interno, é uma porta que só se abre por dentro. Podemos estimular os outros, porém jamais poderemos motivá-los. Motivação é o fator que leva à ação, ou seja, ao seu modo de agir. O resultado do que faz uma pessoa depende do que vai dentro dela, do seu conhecimento e da sua motivação.

Consideramos o sistema motivacional humano extremamente complexo, o qual pode ser visto como “um conjunto de condições responsáveis pela variação na intensidade, qualidade e direção do comportamento” (ROCHA et al., 2015, p. 8), condições estas que podem ser intrínsecas e extrínsecas à pessoa.

Com certeza, você deve ter se questionado inúmeras vezes a esse respeito e muitos estudiosos têm tentado entender os motivos que cada um tem para agir. Quando falamos da sociedade contemporânea, temos a motivação como um conceito fundamental e complexo, mas é acima de tudo um ponto-chave na sociedade, baseada no trabalho remunerado, bem como a base para a boa saúde mental do indivíduo.

Devemos pensar que, no mundo globalizado e competitivo em que vivemos, a motivação e o entusiasmo têm sido um grande diferencial para o sucesso de qualquer empreendimento? Hoje, precisamos de algo mais do que só a competência técnica, faz-se necessário termos motivos dentro de cada um de nós, os quais, por meio do talento, serão expressos de forma a podermos fazer diferente e melhor. Dessa maneira, vamos conquistar a excelência do nosso negócio, seja ele em um empreendimento particular, seja um trabalho dentro de uma organização, pois o segredo está em sempre fazer da melhor forma e com satisfação.

Uma forma eficaz de perceber de onde vem a desmotivação é ir ao fundo da questão e tentar perceber de onde surgiu tal sentimento, pois, muitas vezes, torna-se mais prático pôr a culpa nos problemas externos, que não estão sob o nosso controle.

Existem algumas tentativas que podem ser úteis para lidar com a desmotivação: se possível, faça uma pausa para pensar, tente manter o seu desempenho profissional, converse com colegas sobre a situação, perceba se está vinculada ao seu atual trabalho. Se for necessário, tente desempenhar outra função, se a questão for de remuneração, investigue se existe possibilidade de negociação. Se tentar todas as alternativas possíveis, e não ter resultados, uma solução pode ser pensar em outro emprego, mas com muita cautela. Esse raciocínio demonstra que a busca do seu próprio caminho é de sua responsabilidade, e que a sua felicidade e realização são as suas metas de vida.

4.1 Motivação nas organizações

 Vídeo



Nos dias atuais, as organizações não podem atuar de maneira ingênua, acreditando que o contrato de trabalho assinado e o pagamento do salário em dia sejam suficientes para ter o comprometimento da equipe, de forma a buscar a excelência nos seus serviços ou produtos.

Vale citar a experiência realizada no final dos anos 1920 e começo dos anos 1930 na fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, de Chicago, nos EUA. Essa experiência é tida como o primeiro dos experimentos e intervenções dos cientistas do comportamento. O estudo de Hawthorne foi planejado com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados. De modo surpreendente, as conclusões do estudo provaram que a

atenção dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade. Esse foi o primeiro passo para que, por volta dos anos 1950, fossem reiniciados estudos sobre o processo motivacional.

Em 1927, Elton Mayo percebeu que o aumento da produção estava diretamente ligado à possibilidade de o ser humano satisfazer às suas necessidades no trabalho, como as de tratamento adequado, relacionamento humano, reconhecimento e recompensa.

Outro aspecto importante é a coerência entre o discurso e a prática. Os objetivos da organização serão conquistados de melhor forma se seus empregados tiverem clareza em relação ao que é esperado por cada um: quais as metas que precisam alcançar para contribuir com o objetivo geral da empresa.

Alguns pontos são básicos para saber se os funcionários estão comprometidos com a empresa: se a comunicação acontece de modo transparente, como atuam os líderes, qual a percepção que os funcionários têm da empresa, se são valorizados por seus resultados, se conhecem as pessoas que trabalham na empresa, se o relacionamento interpessoal flui de maneira adequada e se têm a clareza da direção que deverá ser seguida.

Os profissionais que atuam com pessoas têm um papel fundamental, e uma das suas responsabilidades é a de se adequarem às políticas da empresa, por meio do seu trabalho, para que os resultados da organização sejam alcançados. Assim sendo, torna-se necessária uma política agressiva na valorização dos colaboradores, que é o maior patrimônio de uma organização, além da preocupação de reter os talentos, mantendo-os motivados.

Dessa forma, é preciso conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

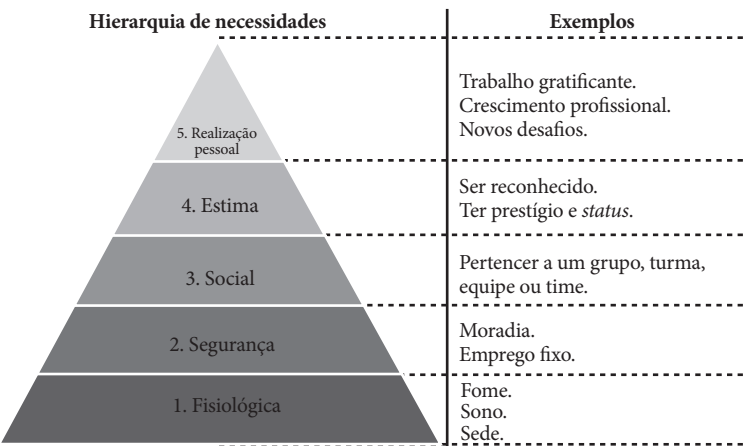
4.2 Síntese das principais teorias motivacionais



4.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas, de Maslow

Abraham H. Maslow foi professor de Psicologia da Brandeis University e presidente da American Psychological Association. Por meio do seu livro *Motivação e personalidade* (1954), ficou conhecido pela sua teoria da hierarquia das necessidades humanas.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: KOTLER, 1991, p. 220

Na pirâmide apresentada estão expostas as necessidades humanas, as quais estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e influência.

1. Necessidades fisiológicas: intervalos de descanso (repouso); conforto físico; horário de trabalho razoável; alimentação; moradia etc.

2. Necessidades de segurança: condições seguras de trabalho; remuneração e benefícios; estabilidade no emprego; proteção contra o perigo ou a privação.
3. Necessidades sociais: amizade e colegas; interação com clientes; gerente amigável; inclusão em grupos etc.
4. Necessidades de estima: responsabilidade por resultados; orgulho; promoções; reputação; reconhecimentos; respeito; amor etc.
5. Necessidades de realização pessoal: trabalho criativo e desafiante; diversidade e autonomia; participação nas decisões; realização do seu potencial; utilização plena dos talentos individuais etc.

Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito, é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outras palavras, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que se atinja nível mais elevado.

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao primeiro nível. Podemos concluir que, quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos primeiros níveis passam a dominar o comportamento.

4.2.2 Teoria de McGregor

Douglas McGregor (1960), psicólogo, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (EUA) e estudioso da área social, completou as afirmações de Maslow, dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. Com a obra *The Human Side of Enterprise* (O lado humano da empresa), apresenta o resultado dos seus estudos e pesquisas, com a formulação da Teoria X e da Teoria Y, em que compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X) e, de

outro, um estilo apoiado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (Teoria Y).

A Teoria X é a concepção tradicional da administração e baseia-se nas convicções seguintes, relativas ao ser humano:

- o ser humano não gosta de trabalhar, é indolente e preguiçoso por natureza;
- falta-lhe ambição;
- só conseguirá produzir bem se controlado e até mesmo punido para alcançar os objetivos;
- é egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- é resistente a mudanças;
- sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina;
- não possui iniciativa e deseja a própria segurança.

Essa teoria reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

A administração caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- promove a organização dos recursos da empresa no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos;
- é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar as suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa;
- as pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas. As suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos da empresa;
- a remuneração é um meio de recompensa para o bom trabalhador, e a punição para o empregado que não se dedica suficientemente à realização de sua tarefa.

A Teoria X representa o típico estilo de administração da Administração científica de Taylor, da Teoria clássica de Fayol e da Teoria da burocracia de Weber, em diferentes estágios da teoria administrativa: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho. A Teoria das relações humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, macia e enganosa de se fazer a Teoria X.

Agora, vejamos a Teoria Y, que é a moderna concepção da administração, de acordo com a Teoria comportamental, pela qual o homem está sempre buscando a satisfação de suas necessidades e, quando uma necessidade não está satisfeita, ocorre uma tensão que o leva à ação, pois quer resolver a tensão que causou o desconforto. O ser humano, quando conduzido de maneira adequada, aceita e procura responsabilidades.

Essa teoria baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, a saber:

- as pessoas não têm desprazer inerente de trabalhar;
- as pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da empresa;
- as pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidade;
- o homem médio aprende, sob certas condições, a aceitar, mas também a procurar responsabilidade.

Essa teoria desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

A administração caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas;
- a tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação pelos quais os objetivos pessoais dos empregados possam ser alcançados.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e embasado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas, a Teoria Y é a administração por objetivos, que realça a iniciativa individual, aplicada nas empresas por meio de um estilo de direção apoiado em medidas inovadoras e humanistas, a saber:

- descentralização das decisões e delegação de responsabilidades;
- ampliação do cargo para maior significado do trabalho;
- participação nas decisões e administração consultiva;
- autoavaliação do desempenho.

A validade da Teoria de McGregor é questionada por vários estudiosos, pois qual será a visão válida do homem? É o da Teoria X ou da Teoria Y? Podemos considerar que as duas teorias têm alguma validade, mas nenhuma conseguiu dar conta da complexidade do ser humano e a sua relação com as organizações, porque existem as diferenças individuais.

4.2.3 Teoria dos dois fatores, de Herzberg

Frederick Herzberg (1959), professor, no seu livro *The Motivation to Work* (Motivação para o trabalho), enfatizou a importância da motivação no trabalho. Seus estudos levaram-no a afirmar que o maior fator motivacional do homem encontra-se no interior do próprio trabalho. Essa teoria está construída por meio de uma analogia com os cuidados em relação à saúde.

Fatores de higiene, na medicina, não curam, mas previnem as doenças, assim sendo, essa teoria foi formulada para explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho, em que existem dois fatores que contribuem para o comportamento das pessoas: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Esses dois fatores são independentes e não se vinculam. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional.

Essa teoria pressupõe os seguintes aspectos:

- A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, inerentes ao próprio trabalho, ou seja, do conteúdo ou atividade desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa que, quando realizados, causam a satisfação. Quando os objetivos são alcançados, a pessoa fica mais motivada e aceita novos desafios, o que produz efeito duradouro de satisfação e, como consequência, o aumento da produtividade.
- A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos: o ambiente de trabalho, as políticas da empresa, o salário, os benefícios recebidos, a supervisão, os colegas, o clima de relacionamento entre direção e funcionários, enfim, o contexto geral que envolve o cargo ocupado.

Para proporcionar continuamente a motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas ou do cargo, ou seja, substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas. Esse enriquecimento dependerá do desenvolvimento de cada profissional e deverá adequar-se às suas características individuais, em mudança. Podemos considerar o enriquecimento das tarefas como sendo:

- vertical – quando há a eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas;

- horizontal – por meio da eliminação de tarefas relacionadas a certas atividades e acréscimo de tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade.

O enriquecimento das tarefas provoca efeitos desejáveis, como o aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da ansiedade em face de tarefas novas e diferentes. Quando não bem sucedidas nas primeiras experiências, ocorre o aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração, quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas com a melhoria da remuneração e redução das relações interpessoais devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas.

Como vimos até agora, a motivação no trabalho aparece quando o profissional sente as possibilidades de realização, crescimento e reconhecimento, em situações de desafios e, então, pode demonstrar toda a sua capacidade realizadora.

Levando-se em conta a Teoria de Herzberg, as empresas devem dirigir seus esforços para os fatores motivadores.

4.2.4 Experiência de Skinner

Burrhus F. Skinner, professor na Universidade de Harvard (EUA), cientista no campo da Psicologia, depois de muitas pesquisas na área comportamental, enunciou o conceito de reforço no comportamento: quando a pessoa tem um comportamento recompensado, ela tenderá a repetir o mesmo comportamento, ou seja, quando o funcionário é bem-sucedido, depois de uma determinada atitude, ele tenderá a repetir a mesma atitude, esperando um novo sucesso.

Considerando que as pessoas têm necessidades e, ao satisfazê-las, tiverem sucesso, sempre que aparecerem as mesmas necessidades elas terão as mesmas atitudes, esperando obter o mesmo sucesso.

Dessa maneira, o gestor que seguir esse modelo utilizará o reforço positivo quando o funcionário tiver atitudes e comportamentos por ele considerados adequados e, ao mesmo tempo, reprimirá o comportamento indesejado, deixando de recompensá-lo, quando o comportamento não lhe interessar.

4.2.5 Modelo de Vromm e Rotter

O psicólogo Victor Vromm, professor da Yale University, desenvolveu o Modelo de expectância, e o psicólogo Julian Rotter, da University of Connecticut (EUA), desenvolveu a Teoria do aprendizado social. Estudaram o comportamento humano e desenvolveram um modelo comportamental tendo como linha mestra a reflexão de que o comportamento humano está orientado para resultados, ou seja, as pessoas têm determinadas atitudes esperando algo em troca.

Esse modelo apresenta duas variáveis, a saber:

- valor da recompensa;
- o que se espera como recompensa.

Segundo Marras (2001, p. 37),

a resposta que o indivíduo se coloca, diante da questão do que fazer, é diretamente proporcional não só ao que efetivamente ele deve receber em troca ao determinar a missão, mas, também, aos níveis de expectativa que ele tem em relação ao que deve receber. Nessa linha de raciocínio, por exemplo, um gerente deve ser capaz de observar seus subordinados e saber questionar se as condições oferecidas pela organização são ideais para que eles consigam o que realmente desejam. O gerente está realmente habilitado e é competente para facilitar os caminhos que levam ao alcance dos objetivos individuais de cada um dos seus subordinados? Se a resposta a essa questão for positiva, certamente grande parte do ambiente motivacional será propício.

Atividades

1. Descreva os tópicos principais sobre a Teoria das necessidades de Maslow.
2. Como você definiria a Teoria de McGregor?
3. O que você sabe sobre a Teoria de Herzberg?
4. O que você sabe sobre a experiência de Skinner?
5. Descreva o modelo de Vromm e Rotter.

Referências

AGUIAR, M. A. F. de. *Psicologia à Administração: uma introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1988.

COOPER, R.; STAWAF, A. *Executive EQ: emotional intelligence in business*. [S.l.]: Advanced Intelligence Technologies, LLC, 1997.

_____. *Inteligência emocional na empresa*. São Paulo: Campus, 1998.

_____. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

_____. *Inteligência social: o poder oculto das relações humanas*. São Paulo: Campus, 2006.

DEMETRIOUS, J.; MONTVILHE, J.; VOKAN, V. *The Psychodynamics of International Relationships*. Lexington: Lexington Books, 1991. v. 1; v. 2.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.

HERZBERG, Frederick. *Work and Nature of Man*. Cleveland: The Work Publ. Co., 1966.

HERZBERG, J. L.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: Willy, 1959.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MASLOW, Abraham. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

PISANI, E. M.; et al. *Psicologia geral*. Rio Grande do Sul: Vozes, 1989.

ROCHA, C. C. M. O componente motivação e educação física escolar: um estudo comparativo “Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho 4 da VIII semana de Pesquisa e extensão e III semana de Ciências Sociais da UEMG/Barbacena.” Out., 2016. Disponível em: <<http://revista.uemg.br/index.php/anaisbarbacena/article/viewFile/1540/897>>. Acesso em: 20 abr. 2018

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Grupos I

O ser humano está constantemente lidando com a sociabilidade, não podendo fugir dessa situação: se assim o fizer, estará sujeito a gerar uma dicotomia na natureza humana, correndo o risco de não se realizar com plenitude. Estamos sempre nos comunicando, dialogando, uma vez que todo homem é um ser de relações. As pessoas que têm dificuldade de relacionamento e que vivem fechadas em si mesmas estão em contradição, porque negam algo que é próprio da sua natureza: a capacidade de se relacionar com seus semelhantes. E aqui não estamos comentando apenas aspectos teóricos, mas sim trazendo uma realidade na qual estamos inseridos.

Tanto os estudiosos do comportamento humano como as organizações estão despertando para essa realidade e procurando caminhos para que o homem possa encontrar a sua essência, buscando e aprimorando o relacionamento interpessoal.

Todo indivíduo vai se realizando no contexto comunitário e, em linhas gerais, faz parte de alguns grupos básicos: grupo familiar, grupo da escola, grupo religioso, grupo de trabalho e grupo de lazer. Nos mais diferentes aspectos da vida, o ser humano encontra-se inserido em comunidades, sendo essa a forma encontrada para realizar o seu ser social.

A dinâmica dos diversos grupos ocorre de maneira diferente, o que nos leva a afirmar que ela depende da forma como seus integrantes agem, o que pode contribuir de maneira decisiva para o seu progresso ou retrocesso.

5.1 Dinâmica de grupo

▶ Vídeo



Sendo recente e tendo origens heterogêneas, o estudo da dinâmica de grupo possui grande diversidade de valores, conceitos, suposições teóricas e métodos, estando em sua fase adolescente, procurando sua autoidentidade. Nessa perspectiva, tornam-se compreensíveis os problemas desse campo

de estudo.

Dinâmica de grupo é uma expressão que ficou popular desde a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e, com o aumento da divulgação, o seu sentido tornou-se impreciso. O emprego frequente desse termo ressalta três definições:

1. Um tipo de ideologia política interessada nas formas de organização e direção dos grupos.
2. Um conjunto de técnicas, tais como desempenho de papéis, discussões, observações e feedback de processos coletivos.
3. Um campo de pesquisa dedicado a obter conhecimento a respeito da natureza dos grupos, bem como das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com os indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas.

5.1.1 Características da dinâmica de grupo

As diversas profissões que se especializam no tratamento das necessidades específicas dos indivíduos e da sociedade têm muito a ganhar com o progresso do estudo científico dos grupos.

Todos aqueles que trabalham com grupos devem fundamentar suas ações em uma visão mais ou menos explícita dos resultados de diferentes condições e processos. Podemos observar que algumas condições estimularam o desenvolvimento da dinâmica de grupo: o apoio da sociedade, o elevado nível de especialização e o desenvolvimento das Ciências Sociais.

As condições culturais e econômicas dos Estados Unidos, na década de 1930, favoreceram o aparecimento e o desenvolvimento da dinâmica de grupo. A pesquisa poderia ser proveitosamente dirigida para a solução dos problemas sociais e por essa razão houve o apoio financeiro da sociedade americana (instituições, governo federal).

O desenvolvimento das profissões liberais facilitou o desenvolvimento da dinâmica de grupo. A pesquisa sistemática da vida coletiva poderia trazer uma contribuição significativa para as diversas especializações. Algumas áreas que desempenharam papel importante na origem e desenvolvimento da dinâmica de grupo.

- Serviço social: reconhece que os grupos podem ser orientados de forma a obter de seus participantes as modificações desejadas.
- Psicoterapia de grupo: a teoria psicanalítica exerceu influência no desenvolvimento de uma forma especializada de psicoterapia de grupo. Outra forma de psicoterapia de grupo foi estabelecida pela obra de Moreno (início do séc. XX). A psicoterapia de grupo e a dinâmica de grupo tiveram progressos contemporâneos.
- Educação: os professores precisavam influir no que ocorria nos grupos de crianças e ter princípios que dirigissem o comportamento para finalidades construtivas. Os educadores tinham acumulado, no fim da década de 1930, um considerável conjunto de conhecimento sobre a vida dos grupos. A dinâmica de grupo utilizou-se dessa experiência ao formular hipóteses de pesquisa e seus especialistas estabeleceram estreitas relações de trabalho com os educadores e as escolas.
- Administração: diretores de grandes organizações, administração hospitalar, comercial, pública e escolar – todos têm necessidade de planejar processos eficientes para a coordenação do comportamento das pessoas.

5.1.2 Desenvolvimento da dinâmica de grupo

Nos Estados Unidos da década de 1930, a dinâmica de grupo e as Ciências Sociais estavam prontas para um rápido desenvolvimento. Assim, consolidou-se que, além da classificação dos grupos segundo seus objetivos e ambiente social, as principais questões da dinâmica de grupo são as que apresentamos a seguir:

5.1.2.1 Preconceitos sobre grupos

- Discussões clássicas
 - O homem é um ser bom por natureza, enquanto a organização social é má e o corrompe.
 - O homem é mau, enquanto a organização social é boa e sofre com a maldade vinda do indivíduo.
- Suposições básicas
 - Grupos são inevitáveis e onipresentes.
 - Grupos mobilizam poderosas forças que têm influência decisiva nos indivíduos (noção de identidade).
 - Grupos podem ter consequências boas ou más.
 - Uma compreensão correta da dinâmica de grupo permite intensificar deliberadamente as consequências desejáveis dos grupos.

5.1.2.2 Problemas de limitação de campo

- Tipos de grupos
 - Especialistas tentaram caracterizar os grupos em formal, informal, primário, secundário, entre outros.
- Sistemas conceituais
 - A realidade é dinâmica e, portanto, não há como utilizar um conceito único.
- Métodos de pesquisa
 - Recursos para atingir determinados objetivos científicos. Cada método ajusta-se ao tipo e ao momento do grupo.

5.1.2.3 Orientações teóricas

- Teoria de campo, criada por Kurt Lewin: o comportamento é o produto de um campo de determinantes interdependentes (espaço de vida ou espaço social). Tem como características estruturais os conceitos da topologia e da teoria de conjunto e como características dinâmicas os conceitos de forças psicológicas e sociais.
- Teoria da interação, desenvolvida por Bales, Homans e Whyte: concebe o grupo como um sistema em interação. Tem como conceitos básicos atividade, interação e sentimento. A partir desses termos, foram construídos todos os conceitos de ordem mais elevada.
- Teorias de sistema: o grupo é um sistema.
 - Sistema de orientação e sistema de encadeamento de posições e papéis: são concentrações centrais do trabalho de Simon Newcomb.
 - Sistema de comunicação: muito utilizado na pesquisa que seguiu a orientação da engenharia das comunicações.
 - Sistema aberto: com a concepção derivada da biologia, pode ser encontrado nos trabalhos de Miller e Stogdill.

As teorias de sistemas acentuam, principalmente, os vários tipos de entrada e saída do sistema e, como toda teoria de campo, tem um interesse fundamental pelos processos de equilíbrio.

- Orientação sociométrica: criada por Moreno e elaborada por Jennings, interessa-se, fundamentalmente, pelas escolhas interpessoais que ligam grupos de pessoas.
- Teoria psicanalítica: criada por Freud, acentua alguns processos motivadores e defensivos do indivíduo (conceitos de identificação, regressão, mecanismos de defesa e inconsciente). Mais tarde, foi elaborada de diversas maneiras por vários autores, entre os quais Bach, Bion, Ezriel, Scheidlinger, Stock

e Thelen. Os conceitos e hipóteses da teoria psicanalítica impregnaram grande parte do trabalho de dinâmica de grupo.

- Teoria cognitiva: Asch, Festinger, Heider, Krech, Scheerer e Crutchfield – um ponto de vista que insiste na importância de compreender como os indivíduos recebem e integram as informações sobre o mundo social e como essa informação influi em seu comportamento.
- Orientação empírica-estatística, de Cattellel, Borgatta, Cottrell e Meyer, Hemphill: sustenta que os conceitos de dinâmica de grupo devem ser descobertos por processos estatísticos, tais como a análise fatorial, em vez de serem construídos por um teórico.
- Modelos formais, de Hays e Bush, Simon, French e Harary: vale-se do auxílio da matemática para lidar rigorosamente com alguns aspectos limitados dos grupos.

5.1.3 Aprofundando a teoria de campo

Vamos aprofundar um pouco mais a teoria de campo, de Kurt Lewin (1972), pois a consideramos de extrema importância para a dinâmica de grupo. A teoria de campo, como já comentamos, é um conjunto de conceitos por meio dos quais pode-se representar a realidade psicológica. Esses conceitos provêm da física e estão relacionados aos campos eletromagnéticos. O *campo* é definido como a totalidade de fatos coexistentes e interdependentes. Dessa forma, o comportamento de um indivíduo é função dos fatos interdependentes no momento em que ele ocorre.

A situação deve ser vista como um todo e, depois, diferenciadas cada uma das partes; as relações existentes entre as pessoas e as situações vividas podem ser representadas matematicamente.

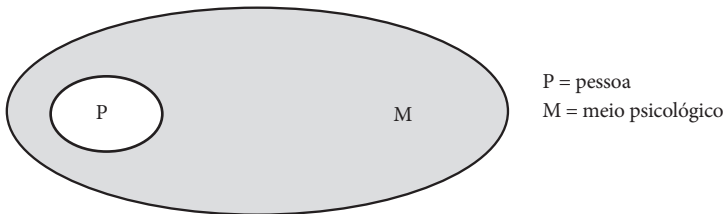
A teoria de campo pode ser focalizada sob três aspectos: a estrutura da personalidade, a dinâmica e o seu desenvolvimento.

5.1.3.1 Estrutura da personalidade

Utilizam-se representações espaciais e matemáticas para descrever interconexões e intercomunicações entre as estruturas. A pessoa é percebida como um ser distinto e como parte de uma totalidade que representa o mundo do qual o indivíduo faz parte, e a isso Lewin (1972) denominou meio psicológico. Para representar a pessoa, ele utilizou um círculo, uma figura fechada, individualizada, separada do resto do mundo.

Na representação do meio psicológico, a figura utilizada é uma elipse. A pessoa estaria inserida na elipse como mostra a figura a seguir:

Figura 1 – Representação do meio psicológico



Fonte: Elaborada pelos autores.

A relação existente entre a pessoa e o meio psicológico é chamada de *espaço vital* (V), em que temos a equação $P + M = V$. O espaço vital contém a totalidade dos fatos possíveis e capazes de determinar o comportamento do indivíduo em um dado momento. São regiões separadas e diferentes que integram uma totalidade maior, denominada de *meio psicológico*, na qual estão contidos os fatos do mundo físico e social que podem influenciar o meio psicológico da pessoa.

Entre essas estruturas existe a propriedade de permeabilidade, ou seja, os fatos existentes no meio psicológico podem influenciar o meio não psicológico e os fatos desse meio podem vir a mudar o curso da vida de uma pessoa.

A função de permeabilidade existe também entre a pessoa e o meio psicológico, o qual pode influenciar a pessoa, e essa o seu meio. Para Lewin, a pessoa não é um círculo vazio, pois a estrutura da pessoa é heterogênea e contém diversas necessidades que buscam ser satisfeitas pelo indivíduo no meio psicológico, que é composto de regiões que são sistemas de fatos interconectados. Fato é tudo que acontece, e tudo é fato. Essas regiões podem estar muito próximas e não se influenciar ou podem estar separadas e uma influenciar a outra.

O número de regiões é determinado pelo número de fatos psicológicos separados, que existam em determinado momento. Se o meio contém dois fatos, o fato de trabalhar e o fato de brincar, então o meio tem que ser dividido em áreas de brinquedo e áreas de trabalho. Assim, o número de regiões na pessoa é determinado pelo número de fatos relacionados a ela.

Os fatos da região intrapessoal são chamados *necessidades* e os fatos de meio psicológico são chamados de *valências*. Cada necessidade ocupa uma célula na região intrapessoal e cada valência ocupa uma região separada no meio psicológico.

A posição do círculo na elipse não importa, contanto que o círculo não toque a elipse. Isso é válido para um meio indiferenciado e homogêneo, em que os fatos concentram-se na mesma região, na qual todos os fatos são idênticos. Quando o meio se diferencia em regiões, a posição do círculo na elipse faz diferença e, quaisquer que sejam as posições que ocupem, os fatos de uma região influenciam mais a pessoa do que os fatos de outra região.

Duas regiões intimamente conectadas são acessíveis umas às outras e se influenciam mutuamente. Quando as locomoções se tornam possíveis entre regiões, a locomoção no meio psicológico não significa movimento físico através do espaço. Ao realizar uma locomoção, a pessoa move-se no interior do meio.

O espaço vital pode ser reestruturado, pois o número de regiões pode aumentar ou diminuir, dependendo do acréscimo de fatos novos ou da subtração fatos antigos do espaço vital.

5.1.3.2 Dinâmica da personalidade

Refere-se ao comportamento, ao funcionamento da pessoa em seu meio. Os conceitos envolvidos para explicar a dinâmica são os seguintes: energia, tensão, necessidade, valência, força ou vetor.

- **Energia:** a pessoa é um sistema complexo de energia. Essa energia se libera quando a pessoa tenta retornar ao equilíbrio depois de um estado de desequilíbrio, que é produzido por um aumento de tensão em uma parte do sistema.
- **Tensão:** é o estado da pessoa. É o estado de uma região interpessoal em relação às outras regiões, pois a tensão de um sistema tende a passar para os outros sistemas. O meio psicológico é o meio pelo qual a tensão se equilibra.
- **Necessidade:** o aumento de tensão ou a liberação de energia na região intrapessoal são causados pelo aparecimento de uma necessidade, a qual pode ser uma condição fisiológica como a fome, a sede, o sexo.
- **Valência:** é a propriedade conceitual de uma região do meio psicológico. Ela é o valor dessa região para a pessoa. Existem duas espécies de valor para a valência: valência positiva e valência negativa. A região de valor positivo é aquela que contém um objetivo que reduz a tensão e a região do valor negativo é aquela que aumenta a tensão. As valências positivas atraem, as negativas repelem. As necessidades comunicam valores ao meio indicando o que satisfaz, dirigindo a pessoa no interior de seu meio psicológico.
- **Força ou vetor:** a locomoção ocorre sempre que uma força de energia suficiente age sobre uma pessoa. A força existe no

meio psicológico, é a tensão, é uma propriedade do sistema intrapessoal. As forças psicológicas são propriedades do meio e não da pessoa.

A dinâmica da personalidade funciona da seguinte forma: surge uma necessidade que libera energia, que aumenta a tensão comunicando valor ao meio psicológico, de valência positiva ou negativa, assim criando uma força em busca de atingir o equilíbrio.

O valor da região pode mudar quantitativamente, tornando-se mais positivo ou, qualitativamente, passando de positivo para negativo: novas valências podem aparecer e as antigas podem desaparecer.

O objetivo final de todos os processos psicológicos é o retorno da pessoa a um estado de equilíbrio, realizando uma locomoção adequada no meio psicológico. Locomoção adequada é o que leva a pessoa à região onde se encontra o objeto desejado. A tensão também pode ser reduzida por meio de uma locomoção substituta ou imaginária. As locomoções e as reestruturações têm por fim a tensão, satisfazendo as necessidades.

5.1.3.3 Desenvolvimento da personalidade

Lewin (1972) não rejeita o papel da hereditariedade e da maturação no processo evolutivo, mas não discute a sua influência: a hereditariedade e a maturação pertencem ao domínio dos fatos biológicos e, conseqüentemente, existem fora do espaço vital com os fenômenos físicos e sociais. O que ele discute são algumas mudanças de comportamento que ocorrem durante o desenvolvimento, conforme vemos a seguir:

- Variedade: com o crescimento, a variedade das atividades, emoções, necessidades, informações e relações sociais aumentam pelo menos até certa idade. Depois, podem apresentar limitações.

- Organizações: com a idade, as atividades revelam mudanças de organização. O comportamento torna-se mais hierárquico em estrutura.
- Extensão das áreas de atividade: a criança de mais idade tem mais liberdade de movimento do que o bebê.
- Independência de comportamento: na criança, há reações difusas de todo o corpo. Com a maturidade, formas especializadas e independentes de ação diferenciam-se da atividade geral.
- Grau de realismo: comumente, a pessoa torna-se mais orientada para a realidade à proporção que a idade avança.

Assim, tendo estabelecido algumas importantes mudanças que ocorrem durante o desenvolvimento – mudanças na variedade, complexidade, extensão, organização, integração e realismo – Lewin (1972) procurou conceituá-las. Os dois conceitos-chave do desenvolvimento da personalidade são os seguintes:

- Diferenciação: é um aumento do número de partes de um todo. É o aumento do número de regiões da esfera intrapessoal com o aumento da idade. O adulto tem mais sistemas de tensão do que a criança, ou seja, o meio psicológico torna-se, cada vez mais, diferenciado com a idade.
- Integração: há uma integração crescente do comportamento e, com o correr da idade, há uma interdependência organizacional.

O desenvolvimento é um processo contínuo em que é difícil reconhecer estágios discretos ou individualmente distintos. Mudanças importantes ocorrem por volta dos 3 anos e, depois, há um período de relativa estabilidade até a adolescência, quando acontecem reorganizações dinâmicas, culminando na estabilidade da vida adulta.

Em resumo, pode-se dizer que, com o crescimento da maturidade, existe maior diferenciação tanto da pessoa quanto do meio psicológico, há aumento das limitações e um mais complexo sistema de relações hierárquicas e seletivas mais complicado entre os sistemas de tensão.

São essas algumas das principais formas de estudo de grupos. É importante frisar que elas parecem competir entre si, mas aumentam e ampliam umas às outras.

Além da teoria de campo existem outras que também possibilitam o estudo dos grupos como veremos no Quadro 1, na sequência.

Podemos citar três razões da existência de tantas orientações teóricas.

- Diversidades de grupos e ambientes sociais pesquisados.
- Diferenças nos problemas sociais motivadores da pesquisa. O foco de pesquisa será direcionado de acordo com o interesse do pesquisador.
- Número de disciplinas que contribuem com o campo. Pessoas de diferentes áreas, com vocabulários diferentes e visões específicas contribuem para essa diversidade.

Para os pesquisadores, não é possível eliminar todos os pontos de vista e divergências e por isso algumas questões fundamentais continuam sem respostas na teoria e pesquisa. São muitas as variáveis existentes no processo de compreensão dos grupos. Cada pesquisador procura defender os seus pontos de vista, que, é claro, não deixam de ser importantes em um processo de pesquisa teórica e prática.

Nenhum método isolado pode ser considerado o melhor, pois a escolha deve ser orientada pelos objetivos especiais de cada pesquisa. O Quadro 1 traz algumas correntes teóricas com algumas vantagens e desvantagens de sua aplicabilidade.

Quadro 1 – Teorias para elaboração de dinâmicas

Teoria	O que é?	Vantagens	Desvantagens
Estudo de campo	Estudo de grupo sem tentar influenciar. Observação do grupo. Registrar dados observados e apresentar fielmente.	• Variedade de dados e pouca perturbação do grupo.	• Dificuldade para interpretar dados em função da correlação – causa/efeito. • Avalia se é grupo típico.
Experimento natural	Algum acontecimento crítico no momento do grupo aproveita a oportunidade para observar.	• Não impõe modificações perturbadoras no grupo. • É possível estudar mudanças de significação no grupo. • Direção de causalidade que pode ser inferida com considerável segurança.	• O pesquisador só estuda mudanças que ocorrem naturalmente.
Experimento de campo	Quando o observador introduz modificações no grupo baseadas em hipóteses planejadas para avaliar as reações com cooperações e conhecimento do grupo.	• Variedade de dados e pouca perturbação do grupo. • Não impõe modificações perturbadoras no grupo e estuda mudanças de significação no grupo.	• Dificuldade para colocar em prática as modificações exigidas.
Grupos naturais no laboratório	Colocar as pessoas em condições controladas ou artificiais do seu ambiente habitual.	• Variedade de dados e pouca perturbação do grupo. • Não impõe modificações perturbadoras no grupo e estuda mudanças de significação no grupo. • Pesquisas variáveis dificilmente criticadas no laboratório.	• Interpretação em função das variáveis interdependentes.

(Continua)

Teoria	O que é?	Vantagens	Desvantagens
Grupos artificiais no laboratório	Criam-se grupos no laboratório para funcionarem em situações experimentais e controladas. Simulam-se situações reais.	• Controle das variáveis. • Respostas mais claras. • Bom para grupos jovens.	• Limitações éticas. • Deficiências na aptidão do experimentador. Por serem situações artificiais, os pesquisadores não aceitaram como dados reais e manipularam só algumas variáveis.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.2 Funcionamento e desenvolvimento do grupo

 Vídeo



São sete os principais componentes do grupo, que são determinantes para a definição de sua forma de funcionamento, em decorrência do qual estabelecem-se o clima e a cultura do grupo. Caracterizando o ambiente do grupo, o clima e a cultura irão determinar a qualidade dos relaciona-

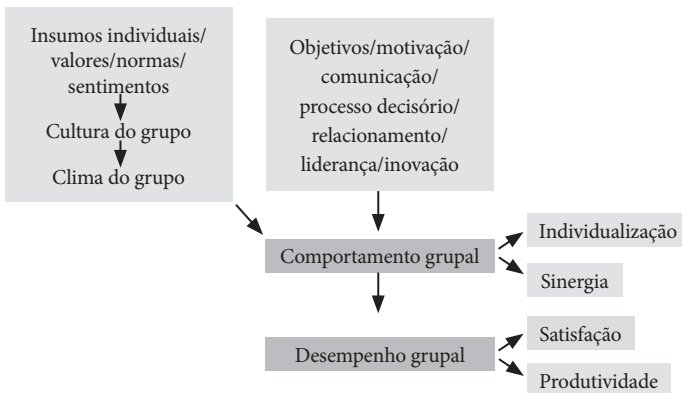
mentos e comportamentos dos seus integrantes, bem como o desempenho do grupo como um todo.

- **Objetivos:** são comuns, claros, aceitos por todos? Os individuais são compatíveis com os coletivos?
- **Motivação:** nível de interesse e entusiasmo pelas atividades, nível de energia individual, tempo disponível para o grupo (frequência, ausência, saídas antecipadas), envolvimento real, participação plena e dedicação espontânea.
- **Comunicação:** modalidades de comunicação – falam espontaneamente ou com bloqueios e receios? Há distorções na recepção das mensagens, há troca de *feedback* aberto e direto?

- Processo decisório: como são tomadas as decisões – são unilaterais, impostas, votadas, consensuais? Qual a modalidade de decisão mais característica?
- Relacionamento: harmoniosos, propícios à cooperação, superficiais que levam à coesão ou que levam à desintegração? Conflitantes, competitivos, claros ou velados?
- Liderança: como são exercidas, quais os estilos, como se relacionam líderes e liderados, como se distribui o poder?
- Inovação: as atividades são rotineiras? Como são recebidas as ideias novas e a criatividade?

Apresentamos a seguir os principais componentes do funcionamento do grupo, de forma esquemática.

Figura 2 – Componentes do funcionamento do grupo



Fonte: Elaborada pelos autores.

Cabe ressaltar que o grupo, durante todo o seu funcionamento, modifica-se constantemente na sua estrutura – que é dinâmica – em maior ou menor grau e velocidade, podendo se dissolver e dar origem a novos grupos.

5.3 Modelos de grupo

▶ Vídeo



- Semimecânico: como uma máquina de interação, todas as situações são previsíveis como o que acontecerá, quem falará, condutas. Os atos podem ser alterados, porém não o sistema.
- Orgânico: forma-se, cresce e alcança a maturidade, busca a autopreservação e explora o ambiente, reconhece a mudança e fatores internos.
- Conflito: toda experiência é conflito, em relação à liberdade, ao *status* e aos recursos, gerando conflito de autonomia/conformismo, competência, poder, prestígio e afeto. As mudanças são decorrentes dos conflitos, que determinam novo sistema. Esse modelo alerta para as defesas psicológicas.
- Equilíbrio: como um sistema em equilíbrio, distúrbios internos ou externos tendem a ser neutralizados por forças opostas, reequilibrando o grupo. É simples, organizado e coerente.
- Estrutural-funcional: um sistema com objetivos, fronteiras, fenômenos complexos e interdependentes, em quatro áreas:
 - Adaptação: novos recursos, quando os atuais não servem mais.
 - Consecução de objetivos: superação de obstáculos para atingir objetivos.
 - Integração: coordenação entre as partes e superação de diferenças intragrupais.
 - Manutenção de padrão: reforço de sentimentos, regras, crenças, valores, sob pressão contraditória.

As inter-relações dessas áreas ocasionam aprendizagem acumulada, progresso e conquista dos objetivos.

- Cibernético de crescimento: é o sistema que processa as informações, aumentando as capacidades. A autodeterminação e o crescimento dependem de três tipos de *feedback*:

- dirigido ao objetivo;
- de reconstituição;
- de conscientização.

O crescimento do grupo depende diretamente dos membros e de seus crescimentos pessoais, tendo como indicadores e obedecendo à classificação exposta no modelo estrutural-funcional.

5.4 Efeitos de cooperação e competição nos processos grupais

▶ Vídeo



Os conceitos de cooperação e de competição estão presentes nas discussões sobre relações interpessoais e intergrupais, e desempenham um papel nos trabalhos de grupo. O objetivo deste tópico é delinear uma teoria da cooperação e da competição existentes em pequenos grupos e apresentar os resultados de um estudo experimental sobre tais efeitos.

5.4.1 Situação cooperativa

- Os objetivos dos indivíduos são estimuladamente interdependentes (inter-relacionados).
- Há substituição de atividades: se alguém realizou alguma ação, o outro não precisa fazer a mesma ação.
- Há valorização positiva: as ações de uma pessoa são valorizadas por outra, porque todas as ações levam ao alcance do objetivo comum.
- Há indução positiva: ocorre quando a entidade parece ser estimulante e não restritiva com relação à redução de tensão.
- Facilitações e obstrução: se uma pessoa facilita o movimento de outra, facilita o seu próprio movimento; as ações serão positivamente valorizadas e os objetivos são comuns. Os atos de obstrução de movimento na direção do objetivo serão negativamente valorizados.

5.4.2 Situação competitiva

- Os objetivos dos indivíduos ou das subunidades são restritivamente interdependentes.
- Não há substituição de atividades.
- Há valorização negativa: o movimento de uma pessoa na direção de seu objetivo será negativamente valorizado por outra.
- Há indução negativa: uma pessoa (Y) estará em relação de indução negativa com a outra (A) à medida que as ações de A conduzam a movimentos de A que diminuam a probabilidade de Y atingir seu objetivo.
- Facilitações e obstruções: quando outros se movem na direção do objetivo, o auxílio pode se tornar negativamente valorizado.
- Quase todas as situações da vida diária envolvem um conjunto complexo de objetivos primários e secundários e por isso os indivíduos podem ser estimulantemente interdependentes com relação a um objetivo e restritivamente interdependentes com relação a outro.

5.5 Normas, pressões, padrões do grupo



Logo que a criança chega à idade de brincar em grupo, encontra influências semelhantes. Em alguns grupos, todos reconhecem que têm o direito de exercer pressões para a uniformização de comportamentos e atitudes dos participantes.

Espera-se que as igrejas, os partidos políticos e as sociedades de especialistas influenciem seus membros, a fim de que se comportem dentro de determinadas normas. Outros grupos mais informais também exercem uma influência sobre seus membros, mas, frequentemente, sem essa intenção consciente e sem que os membros tomem consciência do que ocorre.

Cohen (2003) afirma que as gangues de delinquentes, caracterizadas por padrões de grupo opostos às normas de sociedade, surgem porque as expectativas da sociedade não são toleráveis ou não podem ser satisfeitas pelos membros potenciais das gangues. Os que participam de sentimentos comuns de rebeldia apoiam-se mutuamente.

Parece claro que entre os membros de qualquer grupo permanente ocorrem comportamentos, atitudes e opiniões semelhantes. Quais podem ser as causas dessas semelhanças? Três explicações parecem plausíveis.

1. A participação em um grupo determina para o indivíduo muitas das coisas que vê, pensa, aprende e faz. A natureza dos estímulos no ambiente de uma pessoa é, em grande parte, influenciada pela sua participação no grupo.
2. Um indivíduo pode agir como os outros no grupo porque deseja estar seguro e certo em sua compreensão dos fatos de seu ambiente. Quando está inseguro a respeito, aceita opiniões das pessoas que gosta ou respeita.
3. Uma pessoa pode comportar-se de maneira semelhante ao resto do seu grupo porque os outros a obrigam a agir ou pensar como eles, alegando que a uniformização do comportamento traz vantagens para o grupo.

Embora as origens das forças de uniformização não sejam, integralmente, compreendidas, parece provável a existência de dois tipos gerais, conforme vemos na sequência.

- Forças provenientes de conflitos interiores da pessoa, quando observa que suas opiniões ou ações são diferentes das sustentadas pelas outras, causando insegurança e abnegação de seus pontos de vista em favor dos apresentados pelos outros, a fim de manter a uniformização do grupo.
- Forças induzidas por outros membros, que procuram influenciar diretamente as crenças ou o comportamento da pessoa,

para que se mantenha a igualdade do grupo e, assim, nenhum elemento se diferencie do restante.

Temos como funções de pressão pela uniformidade o deslocamento do grupo, a conservação do grupo e a realidade social.

O deslocamento do grupo ocorre quando a uniformidade é considerada desejável ou necessária para que o grupo atinja seu objetivo. Os processos aprovados para o movimento na direção de um objetivo comum são, frequentemente, origens de pressão para a uniformização. Todo participante que se comporta de maneira diferente da aprovada pelo grupo constitui uma ameaça àquela realização e está sujeito à influência de outros, a fim de retomar o caminho traçado pelo grupo.

Já alguns padrões do grupo podem servir apenas como um meio para auxiliá-lo a se manter. Por exemplo, a exigência para o comparecimento regular às reuniões ou o apoio integral à plataforma partidária são forças que servem para assegurar que o grupo continuará a existir como uma entidade. Da mesma forma, as pressões contra o comportamento que possa desfavorecer o grupo ou dividi-lo e ameaçar a sua existência, ou perturbar os seus membros e encaminhá-los para fora do grupo, servem, também, para assegurar a sua sobrevivência.

Podem surgir pressões do grupo para apoiar as opiniões dos participantes e criar, por meio do consenso, uma realidade social. Frequentemente, não existe base na lógica, na realidade objetiva ou em provas dos sentidos que permitam a uma pessoa chegar a um julgamento ou opinião que sinta como adequada. Em uma questão que não se dispõe de provas diretas e seguras, a validade subjetiva de uma opinião torna-se estabelecida pelo fato de outras pessoas sustentarem opiniões semelhantes. Então, entre as pessoas significativas, surgem forças destinadas a manter a uniformidade de crenças e a assegurar, assim, uma concepção comum da realidade social.

Uma maneira de conservar o grupo é assegurar que a realidade social seja semelhante para todos, a fim de que o grupo não se desfaga em facções e desacordos. Outra é definir algumas regras referentes às relações entre os participantes e a lealdade que devem ter para com os objetivos, ideais ou valores do grupo. As induções desses padrões sobre participantes asseguram, portanto, a sua uniformidade, a fim de que o grupo sobreviva e atinja seus objetivos.

Os padrões dos grupos são estabelecidos e mantidos pelas influências sociais que determinados membros do grupo exercem sobre os outros, de modo que esses padrões dependem de relações sociais de poder entre os membros.

As pressões do grupo podem ter bons ou maus efeitos sobre a segurança dos participantes. Os padrões revelam o que os membros desejam ou podem esperar um do outro e desse modo criam uma ordem de interação, nitidamente necessária para a segurança. Além disso, um participante que consegue acompanhar os padrões do grupo conquista a aprovação dos companheiros e sente-se vitorioso. Todavia, as pressões sociais podem exigir muita coragem da pessoa, se esta deseja manter os seus princípios. Se ela não consegue atingir a realização esperada pelos outros, pode ter sentimentos de fracasso, que só diminuirão se forem reduzidas as exigências do grupo (o que é difícil, para um fracasso) ou então se sair do grupo.

Em muitos grupos, o trabalho realizado exige que diferentes membros desempenhem papéis diferentes. Às vezes, os grupos podem, também, estabelecer a inexistência de pressões de uniformização em determinados campos da vida do grupo. Isso pode ser feito, por exemplo, para que a capacidade criadora seja estimulada ou para que seja respeitada a liberdade de pensamento.

As pessoas pertencem a grupos diferentes, frequentemente com normas muito contraditórias. Embora a participação em

diferentes grupos possa criar dilemas e contradições para o indivíduo, observa-se, comumente, que quase todas as pessoas atuam eficientemente como membros de muitos grupos. Muitas vezes, podem estar apenas vagamente conscientes das inconsistências de suas crenças, e agindo de acordo com os padrões do grupo mais importante no momento, ou procuram resolver os conflitos sem tomar consciência deles.

5.6 Fases de desenvolvimento do grupo, segundo Schultz

▶ Vídeo



Willian C. Schultz (1974) realizou experimentos de grupos na Califórnia, descreveu técnicas para a preservação da identidade e demonstrou como se pode desenvolver uma personalidade mais integrada em ambientes especiais.

Os alicerces dessa abordagem são a honestidade e a abertura, com o objetivo de exercitar as pessoas para serem francas, e não ambíguas, e a integridade profunda que enriquece os relacionamentos. É preciso buscar o prazer. O que não é expressado rouba-nos o prazer e a alegria de viver e impede-nos de atingir a estrela longínqua. O prazer é o sentimento que provém da realização do nosso potencial, o qual requer:

- um corpo energético vivo;
- autossatisfação;
- relações produtivas e satisfatórias com os outros;
- relações bem-sucedidas com a sociedade.

Assim, consideramos o prazer como a estrutura do trabalho, o qual é desenvolvido por meio dos níveis de

- estrutura corporal;

- funcionamento pessoal;
- relações interpessoais;
- relações organizacionais.

Os aspectos de personalidade devem ser considerados e, também, as relações de dependência (autoridade) e interdependência (intimidade). Nas relações interpessoais e grupais existem três zonas de necessidades: em todos os grupos existem a inclusão, o controle e a afeição.

5.6.1 Inclusão

A necessidade de se sentir considerado pelos outros, de existir no grupo, de estar dentro do grupo, de ser de interesse para todos, ou seja, de ser aceito.

Nessa fase, cada membro procura o seu lugar, encontra os seus limites de participação (dar, receber), faz suas revelações em partes (expressa apenas aspectos de si que interessam aos outros), deseja atenção, reconhecimento e prestígio, como se mostrará e qual o seu papel. É a fase de estruturação ativa e experimental.

As relações de inclusão resolvidas compreendem tanto os momentos na companhia dos outros como também os momentos de ficar sozinho. Os métodos usados para estabelecer a área de inclusão concentram-se no encontro humano.

5.6.2 Controle

Significa respeito pela competência e responsabilidade dos outros e consideração dos outros pela competência e responsabilidade do indivíduo. Nessa fase, depois de ter encontrado o seu lugar, cada um passa a interessar-se pelos procedimentos que levam a decisões, pela distribuição de poder e controle das atividades. É a fase do jogo de força, desejo de poder, autoridade e controle sobre os outros. Atuação no grupo, formulação de normas e conduta. Cada

um procura atingir um lugar satisfatório para suas necessidades de controle, influência e responsabilidade.

Existe o desejo de ser controlado e de ter a responsabilidade retirada de cima de si. Para quem resolve de maneira positiva o seu relacionamento com os outros, o poder e o controle não apresentam problemas. Ele se sente à vontade dando ou não ordens, recebendo ou não recebendo ordens, de acordo com a conveniência da situação, de modo inconsciente e, por conseguinte, não necessita fugir à responsabilidade nem tentar provar o quão competente é.

5.6.3 Afeição

Significa sentimentos mútuos ou recíprocos de amar os outros e ser amado, ou seja, de estar próximo ou afastado, correlacionando os íntimos sentimentos emocionais entre duas pessoas. É uma relação dual, que só pode acontecer em pares de pessoas de cada vez.

Temos a demonstração de amizade e diferenciação entre os membros. Nessa fase, uma vez resolvidos razoavelmente os problemas de controle, os membros começam a buscar integração emocional. Surgem, abertamente, a honestidade, os ciúmes, o apoio, o afeto etc. Cada um procura o intercâmbio emocional, que pode oscilar entre harmonia e tensão.

Um método comum para evitar um laço íntimo com qualquer componente do grupo é mostrar-se igualmente amistoso com todos eles: a popularidade, inclusive em contraste com a qualidade de ser constante (relacionado à afeição).

Para as pessoas que, na infância, foram bem-sucedidas na relação com os outros, as ligações emocionais íntimas não oferecem problemas. Sentem-se tão bem em uma relação pessoal íntima como em outra que exija certa distância. Não ser querido não significa, para elas, que não sejam pessoas amáveis.

As dificuldades específicas, em cada área, necessitam ser vencidas, a fim de alcançar o pleno potencial do relacionamento humano.

5.6.4 Separação

É a fase terminal do grupo ou a saída de um membro. Nesse caso, haverá uma desestabilização momentânea. Quanto maior o envolvimento afetivo dentro do grupo, maior será o sofrimento, o que pode levar a um intenso comportamento de indiferença e, também, a sentimentos de hostilidade para com as situações mal resolvidas ao longo do caminho. O sentimento de perda causado pela separação é camuflado por sentimentos de hostilidade e agressão.

É importante salientar que as necessidades pessoais são satisfeitas, com um equilíbrio entre as três primeiras fases. Assim se caracterizam as três necessidades do grupo, porém os participantes nem sempre estão na mesma etapa, pois cada um está no seu ritmo pessoal. As fases podem se repetir várias vezes.

5.7 Fases de desenvolvimento do grupo, segundo Carl Rogers

▶ Vídeo



Carl Rogers (1984) refletiu sobre as fases de desenvolvimento de um grupo. Consideramos de grande importância apresentar, mesmo que de maneira resumida, tais fases.

- Fase de hesitação de andar à volta: período inicial de confusão, de silêncio, embaraço, de comunicação cerimoniosa e superficial. Os indivíduos percebem que “não há aqui qualquer estrutura a não ser a que organizamos. Não sabemos os objetivos, nem mesmo nos conhecemos, e teremos de permanecer juntos durante bastante tempo”.

- Período para expressão ou exploração pessoais: os membros têm tendência para mostrar o *eu exterior* e só gradual, tímida e ambigualmente vão revelando algo de seu *eu íntimo*.
- Descrição de sentimentos passados: cada participante conta situações passadas em sua vida – para investigar a aceitação do grupo sobre a sua maneira de ser. E se ele não é aceito, o indivíduo pode desfazer-se dela, alegando mudanças de atitudes no presente.
- Expressão de sentimentos negativos: é a primeira expressão de sentimentos verdadeiros. O *aqui* e o *agora* têm tendências para surgir em atitudes negativas em relação aos outros membros do grupo ou ao líder. Os sentimentos negativos são mais fáceis de exprimir e são uma das melhores maneiras de avaliar a liberdade e a confiança do grupo.
- Expressão e exploração de material com significado pessoal: começa a desenvolver-se um clima de confiança e cada um se arrisca em deixar que o grupo conheça algumas das suas facetas mais íntimas.
- Expressão de sentimentos interpessoais imediatos ao grupo: por vezes, são sentimentos positivos; outras vezes, negativos. Exemplos: “sinto-me ameaçado pelo seu silêncio” ou “agradam-me seu entusiasmo e o seu sorriso” – cada uma dessas atitudes pode ser analisada no crescente clima de confiança.
- O desenvolvimento de uma capacidade terapêutica no grupo: certos membros mostram uma capacidade natural e espontânea para tratar de um modo útil, simples e terapêutico a dor e o sofrimento dos outros.
- Aceitação do eu e começo da mudança: é frequentemente uma sensação de maior verdade e autenticidade. É como se o indivíduo aprendesse a se aceitar e a ser ele mesmo, lançando as bases para uma mudança. Está mais perto dos seus

próprios sentimentos – que, por isso, não são já tão rigorosamente organizados e estão mais abertos à mudança.

- O estalar das fachadas: o grupo considera intolerável que algum membro fique escondido por uma máscara ou fachada. A expressão pessoal de alguns membros do grupo tornou evidente que é possível um encontro mais profundo e essencial, e o grupo parece procurar intuitiva e inconscientemente esse objetivo. Algumas vezes com suavidade; outras, quase brutalmente. O grupo exige que os indivíduos sejam eles mesmos, que não escondam os seus sentimentos comuns, que retirem a máscara do convívio social.
- O indivíduo é objeto de reação (*feedback*) por parte dos outros: no processo dessa interação, de expressão livre, o indivíduo adquire rapidamente uma série de dados sobre o modo como é visto pelos outros. Isso pode ser muito desagradável, mas desde que esses fragmentos de informação sejam enquadrados no contexto do interesse que se desenvolve no grupo, isso parece altamente construtivo.
- Confrontação: há momentos em que o termo *feedback* é excessivamente moderado para descrever as interações que se processam, sendo mais correto dizer que um indivíduo se confronta com outro, diretamente, em pé de igualdade. Por vezes essa confrontação poderá ser positiva, mas muitas vezes é nitidamente negativa.
- Relações de ajuda fora das sessões de grupo: integrantes do grupo conversando fora das sessões de grupo, algum tempo depois, contam que no grupo um recebia ajuda e apoio do outro, que oferecia a sua compreensão, apoio, experiência e atenção, tornando-se disponível para o outro. Muitas pessoas possuem uma inacreditável habilidade terapêutica, necessitando apenas se sentirem livres para dá-la e a experiência num grupo de encontro parece tornar isso possível.

- Encontro básico: a relação eu-tu ocorre, com alguma frequência, nessas sessões de grupo, e quase sempre umedecem os olhos dos participantes: trata-se da empatia ao que é dito e vivido pelo outro.
- Expressão de sentimentos positivos e intimidade: se os sentimentos forem expressões e puderem ser aceitos em uma relação, resultam em intimidade e sentimentos positivos, estabelecendo-se uma sensação de calor humano, espírito de grupo e confiança, a partir não só de atitudes positivas, como também de uma verdade que inclui o sentimento tanto positivo como negativo. Quando as pessoas são sinceras umas com as outras, têm uma espantosa capacidade para reconfortar uma pessoa, com uma afeição verdadeira e compreensiva, seja essa pessoa participante ou líder.
- Mudanças de comportamento no grupo: observam-se, no próprio grupo, muitas alterações no comportamento. Os gestos mudam, transforma-se o tom das vozes – às vezes para mais forte, outras para mais suave – normalmente mais espontâneo, menos artificial, com mais sentimento.

Atividades

1. O que você entende por *dinâmica de grupo*?
2. Cite os componentes principais para o funcionamento do grupo.
3. Cite os modelos de grupo que você conhece.
4. O que você entende por *competição* e por *cooperação*?
5. Faça uma pesquisa sobre as fases de desenvolvimento do grupo, sob o enfoque de Schultz, e descreva os aspectos principais.

Referências

- AGUIAR, M. A. F. de. *Psicologia à Administração: uma introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1988.
- ALLPORT, G. W. *Personalidade*. São Paulo: USP, 1973.
- COHEN, A. R. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COOPER, R.; STAWAF, A. *Executive EQ: emotional intelligence in business*. [S.l.]: Advanced Intelligence Technologies, LLC, 1997.
- COVEY, St. *Sinergia: o poder da cooperação*. São Paulo: Negócio, 2003.
- DAVIS, J. H. *Produção do grupo*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.
- DEMETRIOUS, J.; MONTVILHE, J.; VOKAN, V. *The Psychodynamics of International Relationships*. Lexington: Lexington Books, 1991. v. 1; v. 2.
- _____. *Inteligência emocional na empresa*. São Paulo: Campus, 1998.
- _____. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- _____. *Inteligência social: o poder oculto das relações humanas*. São Paulo: Campus, 2006.
- GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.
- JORGE, J. S. *Psicologia e dinâmica da vida em grupo*. São Paulo: Loyola, 1980.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *A Força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LEWIN, Kurt. *Psicologia estrutural*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1972.
- LIMA, L. de O. *Dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro: Vozes, 1980.
- MINICUCCI, A. *Técnicas do trabalho de grupo*. São Paulo: Atlas, 1987.
- MORENO, L. C. *O gerente educador e a liderança*. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

_____. *Desenvolvimento interpessoal*. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

_____. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

_____. *Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

_____. *Laboratório de sensibilidade: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

OLIVEIRA, S. L. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

PASSARELI, Laís. Você é intuitivo? *Exame*, São Paulo, n. 21, 8 jan. 1997.

PISANI, E. M.; et al. *Psicologia geral*. Rio Grande do Sul: Vozes, 1989.

ROGERS, C. *Dinâmica de grupo teoria e sistemas*. São Paulo: Atlas, 1984.

_____. *Grupos de encontro*. São Paulo: Martins, 1970.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, n. 3, 1990.

SCHULTZ, R. *Unconventional Wisdom: twelve remarkable inventors tell you how intuition can revolutionize decisions making*. [London]: Harper Collins, 1994.

SCHULTZ, W. C. *Elements of encounter*. New York: Bantam Books, 1975, p. 5.

_____. *O prazer: expansão da consciência humana*. São Paulo: Imago, 1974.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

SIMÕES, J. J. *Psicologia e dinâmica da vida em grupo*. São Paulo: Loyola, 1980.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Grupos II

6.1 Tipos de participação e de funções no grupo

 Vídeo



A participação de cada elemento do grupo pode ser encarada sob seu aspecto funcional. Isso é, que sentido tem a sua participação, que função tem a sua dinâmica no grupo, que papel está desempenhando? Essa participação pode ser classificada em três categorias descritas a seguir.

6.1.1 Participação instrumental

Contribui para a realização das tarefas do grupo, diretamente para a consecução dos objetivos do trabalho do grupo.

Alguns dos tipos de participação instrumental são apresentados a seguir.

- Iniciar contribuição: sugerir ou propor ideias, alterações, atividades.
- Buscar informação: solicitar ou indicar a necessidade de buscar novos fatos, informações complementares, mais esclarecimentos.
- Buscar opinião: procurar não os fatos, mas sim esclarecimentos a respeito de pontos de vista sobre o que está em foco.
- Dar informação: informar, citar dados.

- Dar opinião: opinar, referir-se a opiniões e pontos de vista de outros.
- Elaborar ou clarificar: oferecer raciocínios, induções ou deduções, comparações racionais ou lógicas, aprofundar os aspectos que estão sendo considerados pelo grupo.
- Coordenar: buscar ou mostrar relações entre aspectos isolados ou separados, concatenar ideias, fatos, opiniões, sugestões ou atividades.
- Orientar: definir ou redefinir, buscar definição ou redefinição quanto a objetivos do grupo ou de órgãos pertinentes.
- Avaliar: comparar as ocorrências com algum padrão ou julgamento, aferir resultados segundo uma escala de medidas.
- Energizar: incentivar o grupo a agir, a produzir resultados, a decidir ou a melhorar a quantidade e/ou a qualidade do trabalho.

6.1.2 Participação agregadora

Orienta-se para o funcionamento do grupo como tal, no sentido de sua coesão, integração dos participantes, clima ou ambiente. A seguir, apresentamos exemplos de participação agregadora.

- Encorajar: louvar, concordar ou aceitar a contribuição de outra pessoa. Demonstrar simpatia, solidariedade, compreensão, aceitação dos outros (seus pontos de vista, ideias, sugestões ou comportamentos).
- Harmonizar: conciliar as diferenças entre as pessoas, tentar reconciliar desacordos pessoais, resolver situações conflitivas.
- Ceder: aceitar, no todo ou em parte, o ponto de vista do outro, em benefício da harmonia no grupo. Ceder, disciplinando-se ou admitindo seu erro, aceitar uma solução intermediária ou de compromisso.

- Verificar consenso: verificar se há consenso ou unidade de pontos de vista, se necessário, pedindo a cada um que se manifeste.
- Expressar sentimentos do grupo: explicitar as emoções e sentimentos ao grupo. Expressar sentimentos pessoais está classificado como contribuição disfuncional.
- Estimular: esforçar-se por manter abertos todos os canais de comunicação, encorajando ou facilitando a participação dos outros.

6.1.3 Participação disfuncional

Procura basicamente assegurar a satisfação de necessidades pessoais do membro do grupo. Essas necessidades não levam em conta as conveniências do trabalho do grupo, nem as conveniências, os interesses, as necessidades dos outros participantes ou a coesão do grupo.

A existência da participação disfuncional indica que algo não vai bem, que é necessário que o grupo se examine para diagnosticar o seu funcionamento deficiente. Ignorar, censurar ou suprimir a participação disfuncional não é solução adequada.

A seguir, alguns exemplos de participação disfuncional.

- Agredir: inclusive sob várias formas menos diretas, tais como ironizar, ridicularizar, desprezar, hostilizar, vingar, ignorar, dar gelo, censurar, criticar.
- Bloquear: ser negativista, resistente, teimar insistentemente, recusar-se sistematicamente, sabotar esforços, discordar ou opor-se além do lógico ou razoável, impedir trabalhos, desviar a atenção.
- Querer atenções: chamar atenção para si, vangloriar-se, exibir seus sucessos, insistir em manter-se no centro das conversações, querer sobressair-se.

- Desertar: não estar presente fisicamente ou psicologicamente, fazer questão de não participar, isolar-se ou permanecer ausente.
- Dominar: procurar exercer poder, autoridade ou superioridade, monopolizar, impor-se ou predominar.
- Angariar simpatia: diretamente ou indiretamente, procurar obter demonstrações de simpatia ou pena, utilizando a sua condição de insegurança, confusão pessoal, autodepreciação, infelicidade ou outras expressões de desvalorização pessoal.
- Competir: pode ser um misto de agredir, bloquear, querer atenções ou dominar.
- Cindir: formar subgrupos ou alianças secretas, entre outros.

6.2 Interação no grupo: tarefa e emoção

▶ Vídeo



A interação humana é complexa e multidimensional. Supõe comunicação, mesmo que haja intenção contrária. Sempre comunicamos algo por palavras ou meios não verbais, tais como gestos, postura corporal, posição e distância em relação aos outros.

A interação é a comunicação, com mensagens emitidas e recebidas por cada participante da situação conjunta. Quando alguém, na presença dos outros, fica silencioso, afasta-se, vira-se de costas, mesmo assim ele está interagindo e comunicando algo aos demais.

Diante de uma situação-problema, em que os participantes não podem seguir procedimentos ou hábitos tradicionais, as reações podem se dar em dois níveis.

- Trabalho-tarefa: em que o modo de ser é pensar sobre a situação, conscientemente procurar e aplicar princípios, buscar dados necessários e relevantes, elaborar soluções para as dificuldades. Envolve tentativas de compreender e lidar com

a realidade da situação e de análise de fatores importantes, como a base.

- Responder emocionalmente à situação, tomando várias formas.
 - Modalidade de dependência: procurar alguém – quer seja o líder, quer seja outro membro, quer seja algo externo (como um conjunto de procedimentos para proteção ou orientação).
 - Modalidade luta: atacar o responsável pelo estresse, responder com agressão, em vez de aprender a lidar com a situação-problema.
 - Modalidade fuga: sair do grupo fisicamente ou psicologicamente, não lidar com o estresse, como também não ajudar a removê-lo.
 - Modalidade união: por meio de relações pessoais mais íntimas, expressar livremente a sua ansiedade, descobrindo como os outros se sentem, compartilhando, reduzindo a inadequação e culpa pelo estresse.

Bales (1950) distingue as ações que levam à solução dos problemas de um grupo – que são chamadas de *contribuições na área da tarefa neutra* – das ações que não favorecem no sentido da solução dos problemas de grupo – que são chamadas de *contribuições na área socioemocional*, ou expressivas. Na área da tarefa, surgem problemas relacionados a comunicação, a avaliação e ao controle, conforme vemos na sequência:

Quadro 1 – Problemas relacionados à tarefa

Problemas	Categorias
A – Comunicação	Pedir ou dar informação, orientação, repetir, esclarecer, confirmar, explicar etc.
B – Avaliação	Pedir ou dar opinião, avaliação, análise, expressar sentimento, desejo etc.
C – Controle	Pedir ou dar sugestão, direção, modos de ação possíveis etc.

Isso faz crer que uma tarefa, para ser levada a cabo, deverá passar por etapas que assim se resumem: antes de uma tarefa ser executada deve, em primeiro lugar, ser comunicada e depois avaliada com as sugestões de controle de solução.

Na área socioemocional, as contribuições podem ser classificadas conforme vemos a seguir.

Quadro 2 – Problemas socioemocionais e possíveis reações

Problemas	Reações positivas	Reações negativas
1. Decisão	Concorda, mostra aceitação passiva, compreende, colabora, aceita.	Discorda, mostra rejeição passiva, nega ajuda.
2. Redução de tensão	Reduz tensão, conta piadas, provoca risos, satisfação etc.	Mostra tensão, pede ajuda, deixa o grupo.
3. Reintegração	Mostra solidariedade, eleva o <i>status</i> do outro, ajuda, recompensa.	Mostra antagonismo, reduz o <i>status</i> , defende-se, afirma-se.

Fonte: Elaborado pelos autores.

6.3 Técnicas de dinâmica de grupo

 Vídeo



A palavra *técnica* é aqui tomada na acepção de uma sequência de passos ou tarefas necessários à elaboração de um método de trabalho. Podemos, ainda, considerar como arte quando usamos sensibilidade e habilidade para criar e desenvolver ideias em um trabalho específico.

Técnicas são métodos, meios ou processos capazes de ativar os impulsos e motivações individuais, estimulando a dinâmica interna e externa do grupo, para que as forças se integrem e se dirijam para os objetivos desse grupo. São elaboradas a partir do conhecimento da natureza, estrutura e funcionamento das relações indivíduo-grupo e grupo-sociedade.

Existe uma grande variedade de técnicas; algumas são padronizadas e tradicionais, enquanto outras são espontâneas e adequadas a cada situação grupal. Além disso, as técnicas são as ligações entre o grupo e os objetivos.

O grupo deve ser considerado como uma unidade básica; a técnica, como meio de processo e o facilitador (dirigente do grupo), como agente das relações interpessoais, propiciando ao grupo a compreensão e a consecução dos seus objetivos.

A leitura prévia da dinâmica do grupo é elemento fundamental para uma intervenção precisa e eficaz em qualquer grupo. Vamos verificar, na sequência, algumas condições que são necessárias para a aplicação de dinâmicas de grupos.

6.3.1 Requisitos de aplicação das técnicas

Para o facilitador aplicar técnicas de dinâmica de grupo, entre outras coisas, é necessário:

- ter clareza dos objetivos do grupo;
- conhecer os fundamentos de dinâmica de grupo;
- conhecer o processo das relações humanas e sociais;
- ter o senso de adequação da técnica;
- formular um propósito sobre a relação técnica-objetiva;
- conhecer a extensão dos efeitos vivenciais das técnicas empregadas;
- ser sensível, flexível e atento ao espaço vital do grupo;
- possuir habilidade e visão sistêmica no trato das relações;
- ser empático às necessidades, acreditando na capacidade de desempenho e realização do grupo;
- saber intervir com precisão e objetividade.

6.3.2 Como aplicar técnicas de dinâmica de grupo

O facilitador deve elaborar um planejamento visando:

- identificar o tema a ser abordado, de acordo com a necessidade do grupo;
- definir objetivos gerais e específicos do recurso a ser utilizado;
- enumerar os passos de cada elemento metodológico do recurso a ser utilizado;
- conscientizar o grupo sobre a dinâmica interna e os fenômenos registrados, para orientar os participantes sobre o encaminhamento dos trabalhos;
- atentar para número de participantes, tempo de duração da técnica, dinâmica do grupo, fases de desenvolvimento;
- definir o sistema de avaliação para verificar a produtividade do grupo em relação aos objetivos propostos.

6.3.3 Seleção de técnica

É imprescindível que o monitor disponha de um elenco de técnicas. Na hora da sua escolha, deve-se levar em conta:

- os participantes que compõem o grupo, os seus objetivos, interesses, impulsos, aptidões, inibições, bloqueios e frustrações;
- as forças internas e externas atuantes no grupo – atmosfera, normas, aptidões disponíveis, controles sociais, identidade, disfunção de papéis, participação e desempenho.

6.3.4 A avaliação do desenvolvimento do grupo

É de fundamental importância o processo de avaliação no desenvolvimento das relações grupais.

A avaliação é a poderosa força interna que influi no desempenho e na produtividade de um grupo. Ela deve ser sistemática e racional, para que cada participante acompanhe a sua produção e a produção

do grupo. A participação dos elementos do grupo está intimamente ligada aos resultados de sua evolução. O objetivo primordial da avaliação é indicar as modificações que possam aumentar a produtividade, a maturação e o *status* do grupo.

A boa avaliação exige uma atuação precisa e objetiva do facilitador, para suscitar a contribuição do grupo na análise de seus objetivos. Os instrumentos utilizados (formulários, questionários e outros) devem ser claros e de fácil compreensão.

A elaboração deve ser de forma organizada para acompanhamento do processo grupal, com vistas:

- a dinâmica interna e externa do grupo;
- a finalidade e objetivos;
- aos recursos técnicos utilizados.

Após cada exercício experimentado/vivenciado pelo grupo, o facilitador deve solicitar que os participantes avaliem o processo por meio de instrumentos elaborados previamente ou de técnicas espontâneas para cada situação, segundo os aspectos mencionados.

Para finalizar, é de fundamental importância que o facilitador, permanentemente, faça uma avaliação do seu desempenho e de seu conhecimento das relações grupais, visando ao seu aprimoramento profissional.

6.4 Profissional de grupo

▶ Vídeo



Podemos dizer que o grupo surgiu pela necessidade de o homem viver em contato com outros homens. Nas relações humanas, vários fenômenos estão presentes: comunicação, percepção, afeição, liderança, integração, normas e outros. À medida que nos observamos na relação eu-outro, desenvolvemos uma amplitude de caminhos para nosso

conhecimento e orientação. Cada um passa a ser um espelho, que reflete atitudes e dá retorno ao outro no processo de *feedback*.

Para encontrarmos maior crescimento, a disponibilidade para aprender faz-se necessária. Só aprendemos aquilo que queremos e quando queremos. Nas relações humanas, nada é mais importante do que a nossa motivação para estar com o outro, participar na coordenação de caminhos ou metas a alcançar.

Muitas questões podem ser levantadas para o nosso conhecimento como pessoa que necessita, como condição básica, relacionar-se com o mundo. Certamente, o homem nunca está só. Mesmo que esteja só, fisicamente, sempre estará acompanhado mentalmente de pessoas. É essa relação do homem com o seu campo psicológico que o profissional de grupos precisa conhecer ao estudar o comportamento.

Não podemos separar partes de um ser dinâmico para estudá-lo. Assim, torna-se arriscado afirmar que a dor e a alegria têm pontos de concentração em um organismo. Quando choramos, o nosso corpo todo chora, quando estamos alegres, demonstramos não só em nossas faces, mas com todo o corpo.

O homem é um sistema e, como sistema, deve ser visto e estudado. Essa visão sistêmica é essencial ao profissional de grupo, que deve possuir as seguintes características:

- Estar atento ao sistema grupal, observando, colhendo dados e agindo ou intervindo nesse sistema, para uma maior clareza do grupo. O que se passa em uma relação de grupo pertence ao grupo, e cabe ao profissional examinar e apreender o que é significativo para o seu crescimento e desenvolvimento na constituição de outros sistemas grupais.
- Não deter o poder das relações humanas, mas receber o poder do grupo e o devolver para que o próprio grupo trace seus objetivos. À medida que o profissional se coloca como um

elemento facilitador, como qualquer outro participante que está atento ao que se passa nesse sistema, ele abre caminhos para livrar o homem que participa dessa relação da dependência do outro e dá condições para que encontre caminhos para atingir seus próprios objetivos em diversas relações.

- Ter conhecimento teórico e prático das relações interpessoais e grupais, mas não usar tais conhecimentos como escudo para se proteger da relação com o grupo, à proporção que intervir no pequeno grupo social tem consciência da sua intervenção no sistema social mais amplo.
- Colocar o respeito ao homem acima de qualquer técnica e conhecimento teórico, permitindo que o grupo seja o espelho da própria realidade social.

Finalmente, o profissional de grupo é aquele que promove o crescimento do grupo de acordo com quem está disponível para crescer com o grupo.

6.5 Facilitador de grupo

 Vídeo



Rogers (1984) fez uma ampla reflexão sobre o papel do facilitador no grupo. O facilitador se apoia em seus próprios esforços para desempenhar esse papel, o que lhe permite exprimir o que sabe sobre as suas forças, fraquezas e incertezas e o modo como, efetivamente, tenta empenhar-se na honesta

arte das relações interpessoais.

Dessa forma, Rogers definiu que o facilitador deve procurar agir de acordo com o modo que vemos na sequência:

- confiar no processo do grupo;
- dirigir o grupo para atingir seus próprios objetivos e não os objetivos específicos do facilitador;

- ser conscientemente facilitador e participante;
- ser responsável para com os participantes;
- incentivar em cada participante a atitude de estar plenamente presente em seus aspectos cognitivos e afetivos;
- estar bastante à vontade e descontraído com o grupo;
- ser sensível a cada um dos participantes;
- escutar o outro;
- criar clima de segurança, respeito e paciência para com os participantes;
- ter empatia com o outro;
- aceitar o grupo no ponto em que ele está (não forçar o grupo a nada);
- aceitar o silêncio ou a mudez do indivíduo quando não for sofrimento inexpressivo ou resistência;
- confiar nos seus sentimentos, impulsos e fantasias que emergem;
- utilizar confrontações e *feedbacks*;
- exprimir seus sentimentos ao grupo nos momentos apropriados;
- evitar qualquer processo que seja planejado: nada deve ser artificial (pode-se delinear um procedimento, mas o que acontece depende do grupo);
- acreditar no grupo como potencialidade terapêutica;
- ser espontâneo em seu comportamento e suas atitudes;

Em contrapartida, o facilitador de grupo não pode:

- explorar interesses próprios;
- manipular interesse grupal;
- avaliar o êxito ou fracasso do grupo contando o número de pessoas que foram convertidas ou choraram;

- acreditar em um único tipo de técnica como elemento essencial ao processo de grupo;
- apresentar problemas pessoais, centrando a atenção do grupo;
- interpretar os motivos ou causas do comportamento dos membros do grupo;
- recusar-se a participar incondicionalmente e pessoalmente do grupo;
- manter distância na relação grupal.

Finalmente, Rogers (1984) conclui que esse é o estilo de facilitador de grupos, mas que nem sempre esse facilitador consegue atingir seus objetivos pessoais. Sendo assim, a experiência será menos satisfatória tanto para os membros do grupo como para ele.

6.6 Estilos comportamentais

▶ Vídeo



Vamos iniciar esta seção propondo um exercício. Preste atenção no quadro a seguir. Nele, apresentamos 12 estilos comportamentais, para os quais você deverá indicar quais as características que lhe parecem mais comuns e quais os tratamentos que considera mais adequados.

Quadro 3 – Características de estilos comportamentais e tratamentos adequados

Estilos	Características mais comuns	Tratamento mais adequado
O mudo voluntário		
O do contra		
O legal		
O aberto		
O tagarela		

Estilos	Características mais comuns	Tratamento mais adequado
O tímido		
O desinteressado		
O pedante		
O homem das observações		
O eterno perguntador		
O sabe-tudo		
O teimoso		

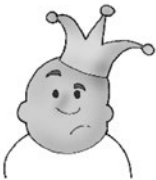
Fonte: Elaborado pelos autores.

Agora, releia as suas respostas e compare-as com o quadro a seguir.

Quadro 4 – Características de estilos comportamentais e tratamentos adequados

Estilos	Características mais comuns	Tratamento mais adequado
Perde o interesse pelas questões discutidas por se considerar acima delas achando-as simples demais ou por se sentir incapaz de abordá-las, por considerá-las muito difíceis.	 O mudo voluntário	Buscar sua participação por meio de um assunto que ele conheça. Se for do tipo superior, peça sua opinião, indicando o valor que o grupo dá à sua experiência, mas não deve exagerar para que o grupo não se ressenta. Demonstrar que suas ideias são importantes.
Gosta de discutir e de dar o contra sempre, mesmo sendo um bom sujeito. É normalmente irritado, talvez por dificuldades pessoais. Ignora na maior parte do tempo o ponto de vista do outro e não cede. Nada quer aprender com os outros.	 O do contra	Aclamá-lo. Não deixar que o grupo se irrite com suas colocações. Dizer-lhe que os problemas individuais serão resolvidos depois, em particular. Valorizar suas observações e contribuições.

Estilos	Características mais comuns	Tratamento mais adequado
Sempre pronto a ajudar. Seguro de si, não foge às dificuldades, encarando-as esportivamente. Sabe aceitar os colegas como são. Recebe sem melindres as críticas que lhe fazem.	 IESDE BRASIL S/A O legal	Buscar suas ideias e participação quando houver conflitos ou dificuldades no grupo. Não exagerar, porém, para que ele não monopolize a discussão.
Não se faz de rogado para manifestar sua opinião. Diz o que pensa, é bem-humorado, fala com simplicidade e se torna simpático a todos.	 IESDE BRASIL S/A O aberto	Pedir suas opiniões e ideias quando perceber tensão ou houver conflitos no grupo. As pessoas tendem a escutá-lo e considerar suas colocações. Ele se tornará o ponto de equilíbrio do grupo.
Fala de tudo e sem parar, exceto do assunto em questão. Cansa, em geral, os interlocutores.	 IESDE BRASIL S/A O tagarela	Cortar, delicadamente, o discurso que faz, dizendo que sua observação é interessante, mas que é necessário retornar ao assunto, por exemplo, por uma pergunta.
Não tem coragem ou habilidade para expressar suas ideias. É naturalmente: modesto, prudente e reservado. Teme a crítica e o julgamento "duro" dos outros. Necessita ajuda.	 IESDE BRASIL S/A O tímido	Fazer-lhe perguntas fáceis. Fazer com que o grupo valorize sua participação. Buscar integrá-lo.
Não se integra ao grupo e não demonstra disponibilidade para ajudar. Não procura saber o que se passa, mantendo-se alheio. Sua atitude demonstra desinteresse pelo grupo e pela reunião.	 IESDE BRASIL S/A O desinteressado	Comunicar ao grupo que será pedida a opinião individual dos participantes e aí chamá-lo para opinar. Trazer para a reunião questões de interesse do participante, buscando a sua integração (sem perder o foco da reunião).

Estilos	Características mais comuns	Tratamento mais adequado
Trata o grupo com superioridade, não se integrando nele. Critica duramente os outros e se coloca num pedestal.	 IESDE BRASIL S/A O pedante	Procure não ferir sua suscetibilidade. Não o critique. Deixe que faça suas colocações, escute-o com atenção. Depois pondere e o leve a refletir sobre seus pontos de vista. Mostre-lhe a importância de suas opiniões, mas que também deve escutar e considerar as ideias dos demais.
Pergunta, muitas vezes, e acaba atrapalhando. Deseja saber sua opinião e que você apoie o ponto de vista dele.	 IESDE BRASIL S/A O eterno perguntador	Devolver a pergunta que ele fez ao grupo. Não tomar partido, manter-se neutro. O grupo deverá analisar se o questionamento feito por ele contribuirá ou não.
Solicita “aparte” para falar do assunto em questão ou de outro qualquer, podendo se tornar dispersivo durante a atividade e distrair os outros.	 IESDE BRASIL S/A O homem das observações	(Continua) Fazer-lhe um pergunta direta sobre o assunto que está sendo discutido pelo grupo, como forma de centrar-lhe a atenção, voltando ao assunto.
Quer se exibir e tentar impor sua opinião. Às vezes é simplesmente um tagarela, convencido de saber tudo.	 IESDE BRASIL S/A O sabe-tudo	Aproveitar seus conhecimentos, mas evitar que monopolize o assunto e que domine o grupo. Levar o grupo a analisar a importância de suas objeções. Interrompa-o dizendo: É um detalhe interessante, mas vamos ver o que os colegas pensam disso. Pedir uma opinião a outro elemento do grupo.

Estilos	Características mais comuns	Tratamento mais adequado
Ignora sistematicamente o ponto de vista alheio. Não cede e nem se mostra disposto a mudar de ideia. Nada quer aprender com os outros.	 IESDE BRASIL S/A O teimoso ("ideia fixa")	Passe o seu ponto de vista para o grupo. Conduza-o a compreender que a maioria está certa. Peça para escutar e ponderar, por um instante, o ponto de vista do grupo, percebendo que pode aprender com os demais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Atividades

1. No seu entendimento, como podem ser a participação e as funções no grupo?
2. Descreva os aspectos mais relevantes dos temas a seguir:
 - a) Interação no grupo.
 - b) Tarefa e emoção no grupo.
3. O que você entende por técnicas de dinâmica de grupo?
4. Na sua opinião, qual deve ser o perfil do profissional que atua com grupos?
5. Qual o papel do facilitador no grupo?

Referências

BALES, R. F. Interaction process analysis. Cambridge, Mass., Addison-Wesley, 1950.

BENNIS, W. A nova liderança. *Revista HSM Management*, edição especial, 2000.

COHEN, A. R. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVIS, J. H. *Produção do grupo*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.

JORGE, J. S. *Psicologia e dinâmica da vida em grupo*. São Paulo: Loyola, 1980.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIMA, L. de O. *Dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro: Vozes, 1980.

MINICUCCI, A. *Técnicas do trabalho de grupo*. São Paulo: Atlas, 1987.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

_____. *Desenvolvimento interpessoal*. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

_____. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996.

MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

_____. *Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

_____. *Laboratório de sensibilidade: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

PASSARELI, Laís. Você é intuitivo? *Exame*, São Paulo, n. 21, 8 jan. 1997.

ROGERS, C. *Dinâmica de grupo teoria e sistemas*. São Paulo: Atlas, 1984.

_____. *Grupos de encontro*. São Paulo: Martins, 1970.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

SIMÕES, J. J. *Psicologia e dinâmica da vida em grupo*. São Paulo: Loyola, 1980.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

A comunicação

Neste capítulo trataremos sobre alguns aspectos da comunicação. Esse assunto é muito abrangente e de extrema importância, uma vez que em qualquer relação as pessoas precisam se comunicar e a comunicação está sujeita a distorções e mal-entendidos.

7.1 Aspectos da comunicação

▶ Vídeo



Podemos considerar que a maior ou menor capacidade de progresso de um povo depende, fundamentalmente, de sua habilidade de se comunicar. Basta retroagirmos na história para verificar que é pela comunicação que o homem tem se expressado das mais diferentes formas, desde as mais primitivas civilizações: com sinais de fumaça entre as tribos, sons de tambores entre os africanos, marcas de machado feitas em troncos de árvores pelo homem primitivo e, mais tarde, com a escrita.

Os instrumentos empregados na comunicação podem ser verbais ou não verbais. Podemos considerar que a comunicação verbal ocorre quando alguém utiliza a linguagem oral ou escrita para iniciar o contato. Tem a tendência de se tornar o instrumento preferido de comunicações com o outro. A comunicação não verbal ocorre quando os recursos utilizados não pertencem ao verbal. Pertencem a esse tipo de comunicação os gestos, as expressões faciais, as posturas, entre outros.

Tudo o que vivemos no mundo podemos considerar como comunicação: cada palavra, gesto, contato, telefonema, propaganda

etc. Toda atividade acontece pela comunicação, sendo indiscutível a prioridade que lhe deve ser conferida.

Nas organizações, a comunicação é um dos assuntos em destaque pois, se acontece de forma inadequada, gera conflitos, dificulta a relação de trabalho, a ação de liderança, impede a democracia, inviabiliza as relações públicas e tantas outras situações.

Na essência, o homem é um ser social e a expressão da sua personalidade faz-se pela comunicação. No mundo competitivo em que vivemos, a facilidade de expressão é um grande diferencial. Quando comparamos pessoas com competências idênticas, com certeza a que tiver a forma mais adequada de se expressar será a escolhida. É importante a habilidade individual de expressar o autoconhecimento, falar dos pontos positivos, dos negativos e da capacidade realizadora.

Existem componentes essenciais para a comunicação, vamos verificar quais são esses na sequência.

- **Emissor:** toma a iniciativa da comunicação, transmite a sua mensagem de forma inteligível ao outro. Assim, os seus componentes, ao longo da comunicação, devem obedecer às leis psicológicas da motivação, da percepção e da expressão.
- **Receptor:** aquele a quem se dirige a mensagem. Ele a captará, se estiver psicologicamente sincronizado com o emissor. Deve estar em estado de abertura para o outro. Leis: motivação, percepção e impressão.
- **Mensagem:** conteúdo da comunicação. Se for informação, a mensagem é ideacional; se exprimir sentimento ou ressentimento, a mensagem é afetiva. Quando combina elementos intelectuais com afetivos, a mensagem é chamada de vital.
- **Código:** símbolos utilizados para formular a mensagem. As linguagens oral e escrita são as mais frequentes, mas a música, a pintura etc. também são códigos que permitem transmitir a mensagem.

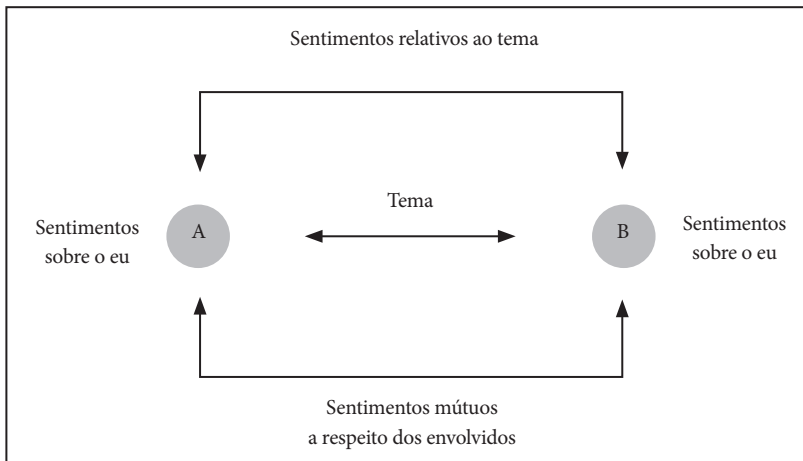
Vamos ver o que nos diz Cohen (2003, p. 224-226):

O que acontece quando uma pessoa fala com outra? O processo é tão complexo que é um espanto que qualquer um entenda e seja entendido. [...]

As comunicações entre pessoas envolvem um intercâmbio de (1) conteúdo que está sendo discutido, (2) sentimentos sobre o tema em pauta, (3) sentimentos sobre a outra pessoa e (4) sentimentos sobre a própria pessoa, conforme figura seguinte.

Vamos verificar como se organizam esses níveis na figura a seguir.

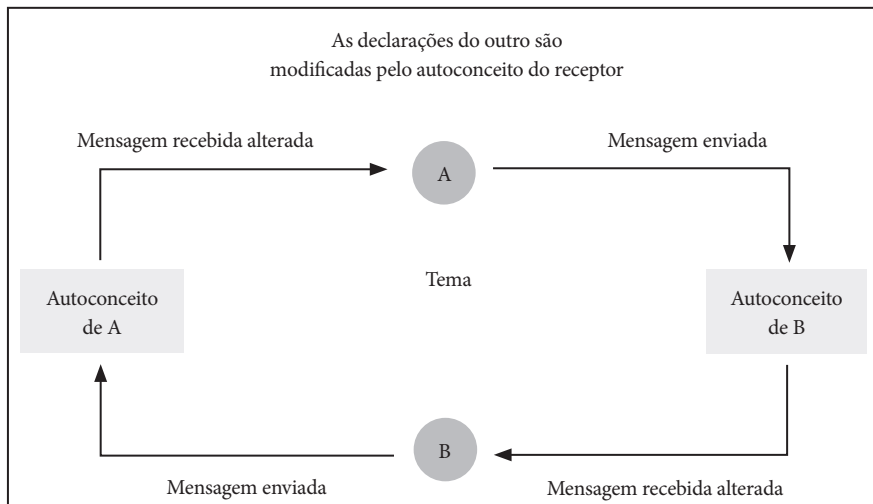
Figura 1 – Quatro níveis de intercâmbio entre falante e ouvinte



Fonte: COHEN, 2003.

Esse mesmo intercâmbio pode ser verificado de outra maneira, quando o que o falante A diz é alterado pelo autoconceito de B, incluindo como B interpreta A. Vamos verificar essa construção teórica na figura a seguir.

Figura 2 – Declarações do outro modificadas pelo autoconceito do receptor



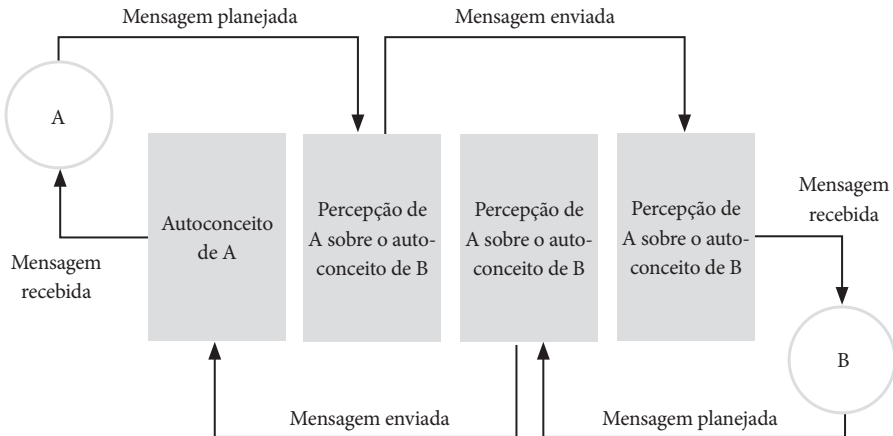
Fonte: COHEN, 2003.

Ainda segundo Cohen (2003, p. 226):

Isso se complica ainda mais, já que o autoconceito de cada um altera a forma como as mensagens são enviadas quando comparadas aos verdadeiros sentimentos de quem fala. Isto é, A está com raiva da aparente falta de cooperação e deseja repreender B; mas A se vê como uma pessoa boa, de modo que trata de amenizar o golpe sendo indireto. Em lugar de dizer o que sente – “Fico furioso quando você fica sentado rabiscando enquanto estou me esforçando” ele diz: “Não é surpreendente ver como algumas pessoas são incapazes de colaborar?” B – que se vê como uma pessoa inteligente, ansiosa para ser útil quando tem uma ideia original, mas que vê A como alguém agressivo e impaciente – fica intrigado com as observações de A em relação à colaboração, não entende o que está por trás, e replica: “Bom, mas isso depende de quem trata, não acho que colaborar seja tão difícil assim”. A começa a fumar; B percebe isso mas não sabe o porquê. Assim sendo, a relação entre os dois começa a se deteriorar conforme quadro.

Dessa forma, os autoconceitos e as percepções do outro filtram as mensagens que entram e saem nas interações sociais. Vejamos essa reflexão na figura a seguir.

Figura 3 – Mensagens filtradas pelos autoconceitos e percepções do outro



Fonte: COHEN, 2003.

O potencial para a ocorrência de problemas é grande. Assim, Cohen (2003) lista algumas situações que podem significar barreiras à comunicação:

- características da linguagem (imprecisão das palavras);
- diversidades de canais (gestos, tons de voz, expressões faciais etc.) – o que é vinculado por um desses canais pode estar em desacordo com o restante ou um sinal pode ser mal interpretado;
- diferenças entre os estados mentais (emocionais) de duas pessoas;
- diferenças de gênero;
- comunicações ambíguas;
- comunicação incompleta;
- sinais não verbais (expressão facial, postura etc.) podem transmitir uma mensagem errônea.

7.2 Capacidade de saber ouvir

▶ Vídeo



Quando falamos em *comunicação*, não podemos deixar de falar de um tema básico no entendimento entre as pessoas: saber ouvir. Essa é uma das mais nobres atitudes em relação ao outro – renunciar aos seus próprios pensamentos por alguns momentos e tentar entender a real questão de quem nos fala.

Encontrar um bom ouvinte não é uma tarefa fácil. Culturalmente, a atitude de falar é vista como positiva, sempre associada à ideia de que somos inteligentes, enquanto a atitude de ouvir é muitas vezes associada a uma situação desfavorável, em que parecemos menos inteligentes. Esse conceito nem sempre é verdadeiro, pois o ouvinte adequado consegue alcançar seus objetivos e conquistar prestígio junto às pessoas ou ao grupo de sua convivência.

Existem alguns benefícios que somente o bom ouvinte consegue desfrutar:

- estar sempre bem informado;
- utilizar melhor o seu tempo;
- avaliar melhor como a sua mensagem foi recebida;
- permitir a melhor expressão de quem fala;
- evitar grande número de mal-entendidos.

Inúmeras são as maneiras de ouvir e é natural que o interesse por determinado assunto nos torne um melhor ouvinte do tema. Quando somos estimulados, ou quando o assunto nos afeta pessoalmente, tornamo-nos ouvintes mais atentos.

Podemos considerar que é uma atitude mental que nos guia na melhor ou pior forma de ouvir. Sabemos que a audição é um dos aspectos que devem ser analisados, pois pode estar comprometida em razão de fatores físicos e mentais, o que poderá comprometer a nossa disponibilidade em ouvir. Além disso, a comunicação também pode ser afetada por fatores físicos – do ambiente.

7.2.1 Fatores físicos

- Temperatura inadequada.
- Forte ruído, má iluminação, más condições de saúde.
- Deficiências auditivas.
- Formas inadequadas de apresentação do tema.

7.2.2 Fatores mentais

- **Indiferença:** as pessoas necessitam ser ouvidas e, quando isso não acontece, surge uma grande insatisfação. Quando deixamos de lado o egoísmo, percebemos que as pessoas são interessantes e compartilhamos experiências.
- **Impaciência:** é importante que sejamos honestos. Se não posso ouvir agora, é melhor pedir que a pessoa nos fale em outro momento, pois fazer de conta que estamos ouvindo é lamentável. A impaciência é de fundo emocional, pois muitas vezes estamos com atenção em outro compromisso ou então, às vezes, não concordamos com a opinião do outro. Em certas situações, pensamos que já sabemos o objetivo de quem nos fala, a forma de expressão do comunicador não se faz de maneira clara e objetiva. E o cansaço físico ou mental também nos faz ficar impacientes em relação ao que estamos ouvindo.
- **Preocupação:** é muito comum alguém estar preocupado com o que ainda não aconteceu, de tal forma a não ouvir o que está se passando no momento.
- **Posição:** muitas vezes, o aluno diante do professor, o subordinado frente ao superior, por uma questão de diferenças de hierarquia, não ficam à vontade e não ouvem, surgindo as dificuldades de compreensão.
- **Oportunidade:** é preciso saber ouvir no momento adequado. Muitas vezes, o próprio local de trabalho está totalmente inadequado para se tratar de determinados assuntos importantes que não podem ser interrompidos.

São inúmeros os fatores que afetam a audição. A habilidade de ouvir é uma das atitudes a que dedicamos menor atenção dentro da comunicação humana. Segundo Strong (apud PENTEADO, 1977, p. 180),

Ouvir é perceber através do sentido da audição, enquanto escutar significa dirigir a atenção para ouvir. Escutar é, pois, alguma coisa a mais do que ouvir. Esses quatro níveis de audição podem ser alcançados através do treinamento e do aperfeiçoamento da capacidade individual.

Segundo Penteado (1977, p. 180), existem algumas recomendações úteis que poderemos seguir se quisermos nos educar a ouvir melhor.

- Mantenha a vontade firme e o sentido de audição alerta: preste atenção!
- Não hesite em consultar o médico se desconfiar de qualquer deficiência auditiva.
- Procure sempre ver quem fala: a visão ajuda a audição.
- Não encoste o corpo para ouvir; ao contrário, fique em posição firme para ajudar os sentidos a permanecerem alertas.
- Faça o possível para não se entregar a emoções, fugindo a antagonismos, preconceitos etc.
- Evite sistematicamente as interrupções.
- Esquive-se ao hábito de tomar notas em excesso. É impossível fazer, ao mesmo tempo, duas coisas que exigem concentração. Suas notas devem ser rápidas, simples lembretes para memorização posterior mais efetiva. Fazer garatujas ao acaso pode levá-lo a pensar em outras coisas, deixando de ouvir.
- Procure, sempre que possível, exercitar sua audição, distinguindo sons, identificando vozes, esforçando-se por apurar os ouvidos.

- Para ouvir, pare de falar! Quem fala, não ouve.
- Ouça para compreender e não para responder.
- Fuja às distrações: concentre-se.
- Use de uma disposição de empatia para quem lhe fala.
- Tenha tempo para ouvir.
- Lembre-se de que você ouvirá melhor, sempre que precisar compreender, por interesse.
- Observe cuidadosamente cada um dos fatores físicos que podem influenciar na audição.
- Considere atentamente cada um dos fatores mentais que podem influenciar na audição.
- Convença-se de que, por meio de treinamento, é possível aumentar a sua capacidade e efetividade de ouvir.
- Tenha cuidado ao parafrasear o que ouvir: nossa capacidade de retenção é variável e, muitas vezes, inconscientemente, deturpamos o que ouvimos.
- Desenvolva um sentimento de respeito pelas opiniões alheias e um sincero desejo de conhecer como pensam as outras pessoas.

7.3 Comunicação assertiva

▶ Vídeo



Comunicação assertiva é uma forma de comunicação clara e objetiva, uma capacidade de expressão franca e sincera, sem negar os direitos dos seus semelhantes. As pessoas assertivas:

- falam por si mesmas;
- usam linguagem corporal expressiva;
- mantêm o contato visual;

- perdem o medo de perguntar *por quê?* e de dizer *não* no momento em que se faz necessário.

Podemos enumerar algumas razões para ser assertivo:

- facilidade para solucionar os problemas;
- ter uma solução ganha-ganha na resolução dos problemas;
- redução do estresse físico e mental, pois as pessoas não se posicionam como vítimas;
- trazer clareza e objetividade na comunicação, deixando de gerar mal-entendidos;
- economizar tempo ao não ficar reclamando nem fazendo fo-focas, utilizando esse tempo para tarefas mais necessárias;
- as pessoas expressam a suas ideias e opiniões porque sabem que serão respeitadas.

7.4 Comunicação organizacional escrita

 Vídeo



Inúmeras vezes, recebemos em nossas mãos materiais externos ou internos que deixam a desejar quanto à qualidade da informação. Pode ser a baixa qualidade do texto, informações desnecessárias, sem clareza, argumentos inadequados, desorganização de ideias e inúmeras outras situações.

Neto (2003, p. 6-7), quando trata da deficiência na comunicação escrita das organizações, menciona algumas situações:

- excesso de detalhe;
- períodos longos demais;
- uso de jargões que não pertencem ao ambiente profissional – mas que se acredita serem capazes de revelar intelectualidade ou conhecimento superior;
- falta de lógica;

- combinação do que é importante com o que não tem importância;
- falta de cuidado na revisão;
- gentilezas desnecessárias;
- tratamento inadequado;
- palavras impróprias para significar o que o comunicador deseja;
- afirmações sem suporte de informação pertinente;
- informações imprecisas, mal formuladas ou não expressas em medidas que permitam avaliar seu significado real;
- redundância;
- uso excessivo de modismos.

Os resultados de uma empresa, para serem alcançados, dependem diretamente do processo de comunicação organizacional que ela realiza, grande parte diz respeito à comunicação escrita feita de forma precisa e coerente.

7.5 Comunicação verbal

 Vídeo



Apresentamos, a seguir, alguns aspectos que devem ser levados em consideração para que se tenha uma comunicação verbal eficaz em apresentações públicas.

7.5.1 Apresentação em público

- Procure relaxar nos momentos que antecedem a apresentação, utilizando-se de técnicas de controle de respiração.
- Não se abale pelo nervosismo inicial que antecede a apresentação.
- Nos instantes iniciais, evite contração de músculos, fumo ou ingestão de bebidas.

- Lembre-se de que as pessoas que o estão ouvindo, se estivessem em seu lugar, também estariam apreensivas.
- Procure, entre os ouvintes, aqueles que estiverem demonstrando maior receptividade (sem se esquecer de olhar para todos).
- Não se preocupe com as colocações gramaticais e as técnicas avançadas de oratória. Preocupe-se em transmitir a mensagem.
- Não se sinta na obrigação de dar um *show* – isso irá perturbá-lo. Pense somente em ser claro e objetivo.
- Lembre-se de que seu sucesso depende principalmente do preparo e do domínio do assunto.
- Não decore o assunto: isso gera desgaste de energia mental e aumenta o seu estado de tensão.
- Não fique lendo textos: tal ação faz com que o seu público se disperse.
- No caso de insegurança, ensaie algumas vezes a sua apresentação com amigos, parentes.
- Seja você mesmo, procure não aparentar o que não é nem use uma linguagem fora do seu padrão.
- Aja confiantemente.

7.5.1.1 Atitude do orador

- Voz: a sua voz é o seu instrumento – o volume, o tom, o timbre, a modulação, a expressividade e a habilidade com que você a utiliza revelam o seu estado mental e influenciam as respostas do seu público. Se você acredita no que está dizendo, isso se refletirá na sua própria voz, e o ouvinte também acreditará. Use o volume de voz de acordo com a plateia e a modulação acompanhando os seus sentimentos, ou seja, acompanhando o seu estado mental a respeito do que você está falando. Faça

pausas de um ou dois segundos, em momentos apropriados, pois isso chamará a atenção do seu ouvinte.

- **Gestualidade:** encarne o seu papel de orador. Além de sua voz, use com propriedade as suas expressões faciais, incluindo o olhar. Os movimentos, gestos e posições são tão reveladores quanto as expressões faciais. A postura (como você se conduz em pé ou sentado) envia uma dupla mensagem não verbal: revela o que você pensa de si mesmo e o que pensa do ouvinte. O segredo é o quanto você está consciente do modo como surge aos olhos dos outros. Preste atenção ao que você está falando e vista as palavras com sua emoção.
- **Canal visual:** crie imagens das suas propostas, das coisas, da situação enfocada, cite cenas de filmes, destaque as cores, a paisagem, os pássaros, os animais, as construções, a aparência, as árvores, as matas, os rios, as represas, as cachoeiras, o pôr do sol, a natureza, a beleza, o brilho, o tamanho, a luz etc.
- **Canal auditivo:** fale, crie sons na fala, use a imaginação para transmitir ideias auditivas que deem sonoridade ao ouvinte, que ele possa imaginar o burburinho das crianças felizes, a segurança de melhores dias... As festas, o ruído da alegria, dos cânticos, os foguetes estourando etc.
- **Canal cinestésico:** fale para o coração das pessoas, para que elas libertem sensações, emoções e sigam nas asas da imaginação em meio à tristeza, ao espanto, à raiva, à indignação, à expectativa, à angústia, à admiração etc.
- **Originalidade:** se você conseguir que o ouvinte se identifique com você e com a experiência pessoal que você tem, a mensagem se tornará muito mais eficiente, pois quando coloca na comunicação algo pessoal você desperta mais interesse, mais animação no ouvinte. Se você atingir a emoção, o seu ouvinte será mais receptivo às suas palavras. Seja original.

- Atitude, valores e crenças: os conteúdos dos apelos oratórios, na maioria dos casos, são semelhantes e as pessoas escolhem aqueles que lhes causam simpatias, que lhes pareçam mais sinceros e seguros. Não apostam no produto, mas no homem em si, principalmente pela primeira impressão que têm da pessoa. Você será notado pelo que você é, por aquilo que construiu ao longo da sua vida, pelo que fez, pela sua história... Pelos seus fatos. Seus valores e suas crenças aparecem na sua forma de ser, de se expressar e de viver. Motive pelo exemplo de seus empreendimentos, de seu trabalho, de sua experiência profissional e transmita pela causa que você está defendendo, pelo seu ideal, no qual você está investindo a sua vida. Crie clima de confiança em torno do que você fala. Demonstre competência profissional em tudo o que você faz, como missão de vida.
- Sinceridade de princípios: vender a imagem de sinceridade é simplesmente a chave de seu êxito profissional quando representa a transparência daquilo que você é. Pratique o trinômio: perguntar – ouvir – interessar-se.
 - Perguntar: para valorizar o conhecimento que o outro tem a respeito do assunto e buscar mais informação para tirar conclusões.
 - Ouvir: para compreender e valorizar o que o outro está dizendo. Respeitar a pessoa, inteirar-se dos pontos de vista emitidos.
 - Interessar-se: dar reconhecimento, mostrar-se interessado, registrar a ideia e apoiar as coisas valorosas.
- Segredos da comunicação: ser espontâneo e valorizar os contatos informais; estar sempre bem informado e preparado para falar, expondo com naturalidade os seus pensamentos. Cultivar a sua comunicação, respeitar as opiniões divergentes, preparar-se para entrevistas e aproveitar todas as oportunidades para emitir, com clareza, os seus pensamentos, sempre

analisando e entendendo a pergunta antes de responder. Simpatia é o seu estado natural. Praticar isso sempre e com entusiasmo, inclusive com você mesmo. Apresentar-se diante do seu público na sua forma mais natural possível, assim como a vida o talhou: honesto, educado, simpático, seguro, otimista, prestativo.

O segredo da boa comunicação é viver e externar a consciência da globalidade por meio de: competência, informalidade, espontaneidade, transmissão de entusiasmo, otimismo, animação, dar atenção a todas as pessoas, experiências pessoais, alegria, segurança, apresentar fatos reais, usar o apelo emocional, cuidar de sua aparência física, do vestuário, ouvir, perguntar, interessar-se, ser profundamente sincero, leal, convincente – ser um comunicador.

Atividades

1. Conceitue e cite os elementos da comunicação.
2. O que você entende por *comunicação assertiva*?

Referências

COHEN, A. R. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun, 1999.

MARQUES, R. *Comunicação interna*. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 24 maio 2004.

NETO, O. M. *Competência em comunicação organizacional escrita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PENTEADO, J. R. W. *A técnica da comunicação humana*. São Paulo: Pioneira, 1977.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Feedback

Para falar de *feedback*, precisamos falar em autoabertura, que é a capacidade de expressar, total e francamente, pensamentos e sentimentos a respeito de si mesmo. Um indivíduo não pode se comunicar com outro ou chegar a conhecê-lo a menos que se esforce primeiramente pela autoabertura. O processo de comunicação é, sem dúvida, recíproco: quanto mais sabemos a respeito uns dos outros, mais eficaz será a nossa comunicação. A capacidade de alguém para se autorrevelar é um indicador da possibilidade de interagir e desenvolver relacionamentos.

Uma forma eficaz de comunicação, como processo de autodesenvolvimento, é a prática do *feedback*. *Feedback* é um termo da eletrônica que significa retroalimentação, ou seja, alimentação de retorno. No desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para as mudanças de comportamento. É comunicação a uma pessoa, ou grupo, fornecendo informações que ajudem a melhorar o desempenho e, assim, alcançar os objetivos.

Uma importante habilidade, quando se lida com qualquer problema que envolva outro indivíduo ou equipe, é fornecer *feedback* construtivo que permita, a quem o recebe, compreender o seu significado e se dispor ao autodesenvolvimento.

8.1 Pontos cegos – necessidade de *feedback*

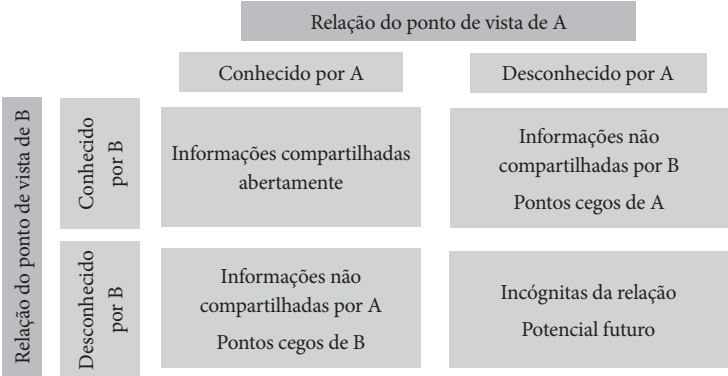
▶ Vídeo



O desenvolvimento das relações interpessoais envolve o comportamento das duas partes, ao que chamamos de *interconexão*. Vejamos o que diz Cohen (2003, p. 235-237):

o quadro [...] mostra a relação a partir da perspectiva de cada pessoa e também o que resulta da combinação de suas perspectivas individuais. Do ponto de observação de cada pessoa há aspectos da relação que são conhecidos (cada uma das partes tem ciência deles) e há aspectos não conhecidos. Aquilo de que ambas as partes estão cientes (caixa superior esquerda) são coisas que foram compartilhadas abertamente; aquilo de que nenhuma das partes está consciente (caixa inferior direita) são coisas que não aparecem na relação, as incógnitas futuras que podem ou não se manifestar. As outras duas determinam a direção em que a relação se desenvolverá, se chegar a tanto. Incluem aqueles aspectos da relação dos quais uma ou outra pessoa está ciente, mas não as duas. Aquilo que só A conhece (que não revelou a B) na relação será chamado de pontos cegos de B (e vice-versa). Os pontos cegos podem ser de natureza positiva ou negativa, mas enquanto permanecerem ocultos para uma ou outra pessoa tendem a ser obstáculos para uma relação mutuamente benéfica. Quanto menor o número de pontos cegos tiver, maior a compreensão da própria influência sobre outros e maior a oportunidade de escolher comportamentos alternativos. É desestimulante e desvantajoso ser mal interpretado ou mal julgado com base em algum comportamento ou hábito do qual não temos consciência; é impossível mudar aquilo que se desconhece.

Figura 1 – Modelo de relação entre duas pessoas¹



Fonte: COHEN, 2003.

1 Esse modelo é uma modificação da “Janela de Johari”, um conceito apresentado em LUFT, J. *Groups Processes*. Palo Alto, CA: National Press Books, 1970.

Cohen (2003, p. 239) ainda referencia que:

- quanto maior for a franqueza da revelação e do *feedback*, maior será o nível de confiança resultante.
- quanto mais franqueza for exigida, maior será o nível do risco registrado.
- quanto maior o nível de risco exigido, maior o nível de confiança necessário à franqueza.
- quanto mais próxima do centro do autoconceito chegar a revelação e/ou *feedback*, maior o nível de risco vivenciado e maior o nível de confiança necessário à franqueza.

8.2 Características

▶ Vídeo



Para se tornar um processo útil, o *feedback* precisa ser:

- **Descritivo** (ao invés de avaliativo): é quando não há julgamento, apenas o relato de uma situação percebida. O indivíduo que recebe esse *feedback* pode ouvi-lo e sentir-se à vontade para utilizar a informação recebida como julgar conveniente, pois este não o deixa na defensiva.
- **Específico** (ao invés de geral): o conteúdo da mensagem contém elementos objetivos, concretos, com significado bem definido (fatos e dados). Um *feedback* abstrato pode acarretar em um resultado negativo, pois o receptor não dispõe de informações suficientes para compreendê-lo e utilizá-lo produtivamente.
- **Compatível com as necessidades (motivações) do comunicador e do receptor**: se o *feedback* levar em conta somente as necessidades do comunicador e não considerar as necessidades do receptor, pode ser altamente destrutivo.
- **Aplicável**: o *feedback* deve ser dado àqueles comportamentos que o receptor possa realmente modificar, pois, caso contrário, ele se frustrará por não ter, sob seu controle, a possibilidade de mudança.

- **Solicitado** (ao invés de imposto): será mais útil quando o transmissor fornecer *feedback* livremente solicitado pelo receptor.
- **Oportuno**: o *feedback* é mais útil se emitido logo depois da ocorrência do fato ou do comportamento em questão.
- **Esclarecido** (para a comunicação precisa): o receptor repete o *feedback* recebido para confirmar se o que foi dito pelo comunicador foi realmente compreendido.

Não é fácil dar e receber *feedback* por causa da dificuldade que temos em reconhecer as nossas limitações e a nossa tendência de sermos avaliativos e parciais. Para suportar essas dificuldades, precisamos estar atentos e:

- estabelecer uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre comunicador e receptor;
- reconhecer que o *feedback* é um processo de exame conjunto;
- aprender a receber (ouvir) *feedback* sem reações emocionais intensas ou defensivas;
- aprender a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.

8.2.1 Tipos de *feedback*

Quando fornecemos *feedback*, podemos fazê-lo com dois enfoques, conforme vemos a seguir.

- **Manutenção**: manifestação de estímulos, prática do reforço positivo, valorização de uma pessoa ou grupo referente ao seu modo de ser ou estar. Visa ao fortalecimento de comportamentos adequados.

Exemplo: “O relatório que você elaborou ficou excelente, demonstrando capacidade de síntese, objetividade e boa organização de ideias”.

- **Melhoria**: possibilita ao outro rever, analisar e modificar comportamentos.

Exemplo: “Nesta reunião você fez o que costuma fazer outras vezes: você não me ouviu e impôs a sua decisão”.

8.3 *Feedback*: conteúdo e motivação

▶ Vídeo



Pode-se dizer que o *feedback* é composto por conteúdo e motivação. O conteúdo constitui a mensagem, o que se diz. E o que dizemos pode ser traduzido em verdades ou mentiras. A motivação constitui o objeto, as nossas intenções, que podem estar motivadas por afeto ou desafeto.

- Verdade/afeto

Essa é a forma de comunicação ideal. As pessoas envolvidas no diálogo dizem as coisas com autenticidade, integridade, veracidade. Não escondem a verdade, ainda que dolorosa. Não basta que o conteúdo seja verdadeiro para que o *feedback* de melhoria seja utilizado construtivamente. É preciso afeto, maturidade, grandeza, seriedade e comprometimento com o crescimento do outro, com a melhoria da relação, sem destruí-la.

- Mentira/afeto

Ocorre com muita frequência nas relações interpessoais, especialmente quando uma das partes percebe a outra como frágil, dependente, incapaz de encarar a realidade. Transmissor e receptor não dizem o que pensam, nem revelam o que sentem. O conteúdo das mensagens, que trocam entre si, é mentira, embora a motivação seja o afeto. Recorrem a expedientes de falar meias verdades, evasivas ou de verdades fachada. A omissão é muito usada, pois é mais confortável omitir-se do que dizer uma verdade que poderia ferir o outro.

- Verdade/desafeto

Também é muito frequente nas relações interpessoais. Aqui o transmissor não distorce, não inventa, não acrescenta, atém-se

aos fatos, ou à sua percepção. Contudo, a motivação é de desafeto, é magoar, diminuir, humilhar, dar o troco. Nesse caso, não se consegue transmitir o *feedback* de manutenção, porque é difícil dizer coisas boas do outro. O importante, do ponto de vista da comunicação interpessoal, é que com verdade/desafeto se intensifica a rejeição recíproca até o rompimento da relação. Não basta, portanto, a veracidade do conteúdo do *feedback*. É indispensável perguntar-se por que, qual a motivação para oferecê-lo ao outro. Se a motivação for o desafeto, o resultado será destrutivo para a relação, ainda que o conteúdo seja absolutamente verdadeiro.

- Mentira/desafeto

Apesar de ser menos frequente que a mentira/afeto e a verdade/desafeto, a mentira/desafeto ocorre mais do que se imagina. Aqui vale tudo: aproveitam-se alguns fatos, mudam-se as ênfases, acrescentam-se dados. Muito comum é a informação sem contexto, para servir à interpretação desejada. E se tudo falhar, sempre é possível mentir, caluniar, pois o objetivo é destruir o outro.

Atividades

1. O que você entende por *feedback*?
2. Em uma indústria, o gerente de vendas quer uma linha de produtos mais modernos para oferecer aos clientes, mas a equipe de produção teria dificuldade nessa nova empreitada. Assim, entre os dois gerentes (de vendas e de produção) se estabelece um jogo de confiança e desconfiança, informações compartilhadas e reservadas, além do desejo de agradar o chefe de ambos. Imagine se você fosse o gerente de produção, como agiria?
3. E se você fosse o gerente de vendas, como agiria?

Referências

COHEN, A. R. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun, 1999.

LUFT, J. *Groups Processes*. Palo Alto, CA: National Press Books, 1970.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Gerenciando conflitos

Sabe-se que nos grupos são envolvidos valores e recursos compartilhados, aprendidos, como também as formas de serem feitas as coisas. Assim sendo, os grupos efetivos aprendem a ser bem-sucedidos por meio da combinação desses fatores; entretanto, os grupos e as pessoas serão tão efetivos quanto estiverem dispostos a assumir e respeitar as diferenças dentro dos próprios grupos. A interação dentro do grupo está baseada no respeito e encorajamento mútuos, em que as ideias são importantes para o sucesso das atividades, e não as pessoas, individualmente. Podemos afirmar que a força do grupo está em sua capacidade de desenvolver as ideias que os integrantes trazem.

O conflito pode ser uma extensão da criatividade e o grupo deve estar ciente dessa ocorrência. A resolução do conflito equilibra os objetivos finais com o respeito mútuo. Em outras palavras, uma atividade em grupo é uma experiência de aprendizagem cooperativa, ao invés de competitiva.

Estamos nos relacionando em grupo a todo momento e convivendo com as diferenças individuais relativas à maneira de perceber, pensar, sentir e agir. Essas diferenças têm influência inevitável na dinâmica dos grupos, podendo levar a discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade, reduzindo-a a um mínimo e transformando o clima emocional do grupo.

A força construtiva ou destrutiva do conflito deriva de sua motivação e do clima existente nos grupos. Temos de considerar se ele decorre de uma diferença entre pessoas ou entre ideias, se o que o move é a ambição individualista ou a competição para superar padrões

convencionais, se advém de um apego ao conservadorismo estéril ou da busca da criatividade e da inovação para o desenvolvimento.

A ausência do conflito significa, via de regra, acomodação, apatia, estagnação, improdutividade e morte. Entretanto, o conflito pode se tornar negativo e indesejável, quando considerado não funcional, ou seja, quando se volta contra os objetivos da organização.

A tradição educacional, em reforço à autoridade paterna, estimulou conceitos anticonflitos, identificados com paz, tranquilidade, felicidade – assim, qualquer perturbação da ordem, desequilíbrios e questionamentos acabam sendo, em geral, indesejáveis, reprimidos ou mesmo suprimidos.

Dessa forma, temos a resistência à mudança, a reação à criatividade e lutamos para manter as situações estabelecidas. Por não querermos situações que nos perturbem nem que nos causem intranquilidades, acabamos criando, de forma paradoxal, o permanente estado de insatisfação contida e estéril.

Salientamos que os conflitos latentes, não tendo oportunidade de serem explicitados, perturbam o clima grupal. Assim, podemos afirmar que as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal. Vivemos, hoje, a era do conhecimento, na qual se faz imprescindível a prática do diálogo para lidar com as diferenças. Somos responsáveis pelo nosso bem-estar e dos que estiverem à nossa volta.

O conflito pode ser tratado de diferentes formas, dependendo do interesse e até mesmo da maturidade do grupo. Uma prática sempre comum na resolução de conflitos é a negociação de diferenças pela força. Nos dias atuais, os métodos mais eficazes de negociação de conflitos estão apoiados no diálogo.

Sabemos que não existem fórmulas milagrosas para tratar dos conflitos, cada líder precisará conduzir a sua equipe para descobrir a sua própria maneira. Assim, se forem bem conduzidos, ele conseguirá gerar ambientes produtivos.

Apresentaremos, a seguir, a evolução do pensamento sobre o conflito, segundo diferentes abordagens.

9.1 Evolução do pensamento sobre o conflito

 Vídeo



9.1.1 Abordagem pela autoridade

No período de 1890-1940, acreditava-se que os conflitos tinham de ser eliminados, uma vez que eram encarados como não funcionais. Era, então, papel do administrador livrar a organização de forças opostas. As pessoas eram cuidadosamente recrutadas, de forma que tivessem as habilidades apropriadas e que estivessem dispostas a aceitar autoridade. As relações estavam estruturadas de modo a classificar a cadeia de comando evitando as interações provocadoras de conflito. Isso era apoiado por descrições de cargo, pelo uso de recompensas e punições para reforçar as normas organizacionais de aceitação de decisões das pessoas da hierarquia.

9.1.2 Abordagem comportamental

No final da década de 1940 e início da de 1950, surge a abordagem comportamental. Nessa época, os administradores começaram a admitir que todas as organizações, pela sua própria natureza, tinham conflitos embutidos. Prescreviam a aceitação do conflito, uma vez que ele era inevitável.

A falha das duas abordagens foi nenhuma ter reconhecido a necessidade do conflito funcional e o seu valor para a sobrevivência da organização. Surge, então, uma terceira abordagem.

9.1.3 Abordagem interacionista

Essa abordagem reconhecia que a mudança surge da insatisfação, do desejo de melhorias e de uma formulação criativa de alternativas. Os interacionistas acreditavam que as mudanças são inspiradas por

conflitos e consideravam a administração do conflito como a maior responsabilidade de todos os administradores.

9.2 Compreensão e diagnóstico de divergências e conflitos



Vídeo



Segundo Schmidt e Tannenbaum (1972), para fazer o diagnóstico, precisam ser consideradas e examinadas três variáveis:

- Natureza das diferenças: relacionada aos fatos que cada pessoa considera, a partir de informações diferentes, definições do problema, aceitação ou rejeição de fatos relevantes etc., e também a definição de objetivos desejáveis e não desejáveis, aos valores, moral e ética.
- Fatores subjacentes: abrangem as informações, as percepções e o papel social. Os acessos às informações diferentes produzem pontos em foco. Porém, a mesma informação pode produzir percepções diferentes, levando a interpretações e conclusões diversas ou distorcidas.

Estudos experimentais têm revelado que a percepção é um processo seletivo em que a pessoa atua ativamente, captando, organizando os estímulos de acordo com suas necessidades motivacionais, experiências anteriores, valores, atitudes, fatores fisiológicos e outros.

O papel e o *status* social influenciam as atitudes das pessoas diante das situações, pressionando-as para assumir determinada posição, opinião e decisão.

- Estágios de evolução: representados pelas dificuldades crescentes que as divergências interpessoais apresentam na resolução, que passam, geralmente, por cinco etapas:
 - Antecipação: mal-estar – primeiros sintomas.

- Conscientização: sensação de dificuldade, porém, não expressa.
- Discussão: pontos de vista declarados.
- Disputa aberta: discussões tendentes ao antagonismo.
- Conflito aberto: posições definidas tendentes à radicalização. Essa etapa caracteriza-se por uma orientação de ganha-perde, quando cada pessoa procura aumentar o seu poder de influência, diminuindo o poder de seus oponentes na situação. A possibilidade de sucesso na resolução do conflito está inversamente relacionada à evolução de sua intensidade e amplitude.

O diagnóstico da situação de conflito ajudará a enfrentá-lo adequadamente, indicando alguns aspectos relevantes para diagnóstico da situação, ajudando os oponentes a assumir uma atitude de investigação e exame dos fatores envolvidos, que poderá ser o início de um processo de resolução do problema e não mais uma contenda de ganha-perde.

9.3 Como administrar os conflitos

 Vídeo



Nascimento e El Sayed (2002, p. 54-55) enumeram alguns passos que devem ser seguidos para atuar de maneira eficaz na resolução dos conflitos. Para uma resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos: conhecer e aplicar saberes e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

1. criar uma atmosfera afetiva;
2. esclarecer as percepções;
3. localizar necessidades individuais e compartilhadas;
4. construir um poder positivo e compartilhado;
5. olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;

6. gerar opções de ganhos mútuos;
7. desenvolver passos para a ação ser efetivada;
8. estabelecer acordo de benefícios mútuos.

Para que a negociação possa ocorrer, é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades.

- Saber comunicar
 - Sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas.
 - A maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos são causados por uma comunicação inadequada.
- Saber ouvir
 - Ouvir ativamente, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução sem sucesso.
 - Demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto.
 - Evitar criticar ou tentar dirigir a conversa.
 - Adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.
- Saber perguntar
 - Saber perguntar é uma outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.

Quanto ao estilo a ser adotado, é recomendável adotar um estilo que leve à solução do conflito de forma mais pacífica possível. O que vai definir seu atual estilo de administrar conflitos está diretamente ligado a duas características de comportamento: assertividade e cooperação.

A seguir, relacionamos alguns estilos e algumas de suas características.

- Competição
 - Busca satisfação dos interesses, independentemente do impacto que isso possa causar na outra parte envolvida.

- Tenta convencer a outra parte de que sua conclusão está correta e a dela está equivocada.
- Leva a outra parte a aceitar a culpa por um problema qualquer.
- Colaboração
 - Contempla os interesses das partes envolvidas no conflito.
 - Busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas.
- Evitação
 - Trata-se de estilo considerado não assertivo e não cooperativo.
 - Evita todo e qualquer envolvimento com o conflito, chegando a negar sua existência e o contato com as pessoas que podem causá-lo.
- Acomodação
 - Trata-se de estilo considerado não assertivo e cooperativo.
 - A parte que utiliza esse estilo tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.
- Compromisso
 - Esse estilo encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação, em que uma das partes envolvidas no conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes.

Para lidarmos bem com o conflito dependemos, ainda, de vários fatores, entre os quais se incluem: natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto às consequências, contexto grupal e organizacional, motivação dos oponentes. Schmidt e Tannenbaun (1972) indicam quatro abordagens utilizáveis pelo líder e pelos membros do grupo, citadas a seguir.

- Evitando o conflito: por meio da formação de grupos homogêneos e com a afinidade de pontos de vista, valores etc., os

grupos são articulados de tal forma que não surjam tensões e não se fira a solidariedade grupal.

Nesses grupos, pode-se observar a falta de criatividade, implantação de novos métodos e ideias, pois dificilmente há discordâncias entre os seus membros.

- Reprimindo o conflito: por meio do desenvolvimento de uma atmosfera de repressão, por recompensas e punições.

As concordâncias e a cooperação são bem aceitas e estimuladas, e as discordâncias ou ideias contrárias às normas e valores são punidas e abafadas. Com isso, facilmente pode-se chegar à resolução de problemas, pois não foi necessário um consenso grupal, mas apenas escolhida a solução mais adequada.

Percebe-se que as diferenças de pontos de vista e sentimentos não são esquecidos simplesmente pelo fato de terem sido reprimidos. Continuam presentes e podem aflorar de qualquer maneira, trazendo danos às pessoas e à dinâmica do grupo.

- Aguçando as divergências: as divergências são reconhecidas e procura-se criar uma situação para a expressão dos pontos de vista, ou seja, estimula-se a expressão aberta do conflito, para que possa ser visto como tal. Quando as divergências são analisadas, pode ocorrer aprendizagem significativa.

O conflito exige muita energia das pessoas, havendo um desgaste físico e relacional. Depois da sua resolução, é importante criar possibilidades que fortaleçam o relacionamento entre os oponentes.

- Transformando as diferenças em resolução de problemas: as divergências são tratadas como uma oportunidade valiosa para a solução do conflito. Aqui, vale o velho ditado: duas cabeças pensam melhor do que uma, ou seja, duas pessoas representam um conjunto mais rico de experiências e contribuem com maior variedade de enfoques do problema.

Não é uma abordagem simples nem fácil. Demanda mais tempo e maior habilidade do líder e dos membros do grupo em lidar com sentimentos de frustração, ressentimento, hostilidade etc.

Outra maneira de analisar situações de conflito com divergências manifestas ou latentes é por meio da grade gerencial de Blake e Mouton (1964), que leva em consideração a preocupação com as pessoas e a preocupação com os resultados, utilizando uma escala de 1 a 9. E, de acordo com o grau de cada uma dessas orientações, podem ser identificados cinco estilos básicos de abordagem de conflitos:

- Evasão: evita-se o conflito a qualquer custo, assume-se posição neutra de distanciamento (não ver, não ouvir, não falar de discordância), fugindo à responsabilidade social, até o caso da extrema alienação.
- Harmonização: prefere-se aceitação pessoal, doçura e paz à validade das soluções. Discordâncias são evitadas para não causar ressentimento, conseguindo-se cordialidade e concordâncias superficiais à custa de convicções pessoais e criatividade.
- Supressão: controle do conflito pela força, situação polarizada de ganha-perde, autoridade-obediência, de antagonismo e competição em que impor a sua solução de decisão é mais importante que procurar uma solução válida adequada.
- Acomodação: o conflito é superado pela negociação. Busca de uma solução intermediária: ninguém perde ou ganha tudo.
- Confrontação: é uma abordagem difícil de resolução de problemas, em que ideias e sentimentos são discutidos abertamente, trabalhando-se com as discordâncias para alcançar uma solução válida para ambos. Não há vencidos nem vencedores, os oponentes tornam-se colaboradores.

Aprender a conduzir situações de conflito de maneira adequada é uma forma de crescimento, tanto para as pessoas quanto para a

organização. São momentos em que acontece o processo de mudança, e nos quais se aprimora a capacidade de entender e ouvir melhor as pessoas, podendo-se, assim, ser também compreendido.

9.4 Conflito e conformismo

▶ Vídeo



Verificamos que o conformismo às convenções sociais, organizacionais e grupais induz ao senso de pertencer ao conjunto. A não conformação às normas leva, frequentemente, as pessoas a serem rejeitadas, provocando ansiedade e a busca da recuperação da aceitação e do afeto por meio do conformismo obsessivo.

O conformismo, como método cognitivo, é um elemento valioso para os processos grupais, que são extremamente criativos e inovadores e para a resolução da dissonância provocada pelo conflito.

9.5 Resolução criativa do conflito

▶ Vídeo



Vemos o pensamento criativo apoiado no surgimento de um nível apropriado de motivação para resolver problemas, no desenvolvimento de condições que possibilitam a reformulação de problemas quando se chega a um impasse e na disponibilidade concomitante de ideias diversificadas. Cada uma dessas condições sofre influências de condições sociais, das personalidades dos indivíduos envolvidos e do meio ambiente permissivo à liberdade de expressão sem medo de censuras ou retaliações.

Uma pesquisa realizada por Fela Moscovici (1998) com 297 gerentes brasileiros, mostrou o item *lidar com o conflito* como um dos três aspectos mais fracos da competência interpessoal, tanto em termos de autopercepção quanto de heteropercepção de seus

superiores e subordinados. O resultado parece confirmar que a habilidade de administrar e resolver conflitos é um dos pontos cruciais da competência interpessoal.

9.6 Atitudes e percepções do conflito

▶ Vídeo



Tanto as atitudes quanto as percepções do conflito contribuem para o sucesso ou fracasso das iniciativas de resolução de conflitos. Embora as percepções e as emoções se desenvolvam e sejam controladas individualmente, é comum que os integrantes de um grupo compartilhem atitudes e respostas psicológicas similares frente a seus adversários. Essas respostas, em geral, fazem com que um grupo se envolva em um conflito porque suas percepções do outro grupo são obstruídas pelo temor e as suspeitas, emoções que podem formar uma barreira para se trabalhar ao longo do conflito.

As atitudes e as percepções do conflito se manifestam de muitas formas, algumas das mais comuns são mencionadas a seguir. Cada uma dessas atitudes e percepções pode ou não se apresentar em todos os conflitos, entretanto, é importante lembrar que as partes em um conflito inevitavelmente desenvolvem algum tipo de atitude problemática para com seus adversários, por razões lógicas. Por isso, a análise dessas atitudes é muito importante para o processo de resolução, que tem como objetivo realizar mudanças duradouras.

- Emoções: é comum que as partes envolvidas em um conflito sintam temor, ira, desconfiança, ressentimento, desdém, inveja e receio com respeito às intenções da outra parte.
- Processos cognitivos: moldam e mantêm as percepções sobre o próprio grupo e sobre o adversário em situações de conflito. Esses processos podem incluir:

- Os grupos, que em geral desenvolvem estereótipos sobre seus lados opostos, designando características negativas com a ideia de que estas são aplicáveis a todos os integrantes do grupo. Por meio do processo conhecido como *dissonância cognitiva*, as partes eliminam toda a informação sobre os adversários que não se encaixem com as imagens/ideias coletivas existentes do lado oposto.
- O fortalecimento da postura de uma das partes é um processo que implica a busca de provas que reforcem sua própria posição e a negação de qualquer prova que legitime a inquietude do oponente. Da mesma forma, as partes frequentemente utilizam a racionalização para justificar sua posição por meio de explicações lógicas que contribuam a ações que de outra maneira pareceriam irracionais e inclusive repreensíveis.
- Imagens do inimigo: com frequência, as partes acham que seus adversários são e sempre serão seus inimigos. Apesar dessa suposição, os inimigos não nascem inimigos, mas surgem como resultado da situação de conflito e da dinâmica psicológica gerada por ele. Os mecanismos psicológicos descritos a seguir influem frequentemente nas percepções de uma parte com relação ao inimigo.
- A transferência ou deslocamento ocorre quando um grupo foi prejudicado por outro (normalmente mais poderoso) que não pode ser confrontado diretamente. Como o grupo principal é inacessível, os sentimentos de hostilidade e de agressão do outro são dirigidos a um terceiro grupo.
- Os inimigos são desumanizados quando os integrantes de um grupo consideram os integrantes do grupo oponente seres desumanos ou parcialmente humanos. Esse mecanismo é uma condição psicológica prévia para o envolvimento em uma agressão violenta ou para sancioná-la.

Com frequência, esse mecanismo é estimulado por meio da propaganda na mobilização bélica. Se desumanizar o inimigo é mais fácil, psicologicamente, suspender as sanções morais contra a destruição insensata que existe virtualmente em cada cultura. A desumanização é presenciada em várias formas e pode ser detectada por meio do uso de metáforas para descrever o grupo. Por exemplo, os inimigos são desumanizados quando se faz referência a eles como animais, como portadores de enfermidades ou como máquinas sem sentimentos.

- Nos conflitos prolongados é possível que se desenvolva uma dinâmica de vitimização sistemática dos integrantes do grupo desumanizado. Isso ocorre quando a identidade básica de uma das partes foi moldada de acordo com sua experiência histórica fundamentada nas violações traumáticas que tenha sofrido, de tal forma que isso cria um sentimento profundo de condição de vítima. Os três componentes principais da vitimização sistemática são: (a) uma história com episódios de agressão e perdas violentas e traumáticas, tais como experiências de genocídio; (b) uma convicção de que a agressão foi injustificada em todos os sentidos; e (c) um temor – às vezes não manifestado – do grupo vítima de que é possível que o agressor volte a atacar no futuro.

O conflito grupal é inevitável, seja ele manifesto ou latente, a partir do momento em que um grupo é formado por pessoas que diferem entre si, seja pela maneira de pensar, perceber, sentir ou agir. Deve ser percebido como algo que provoca mudanças internas nas pessoas e no grupo, provocadas pelas várias alterações de percepção, sentimentos, comportamentos, atitudes.

Para finalizar, é importante ressaltar que a habilidade em lidar ou administrar uma situação de conflito deve ser algo a ser perseguido por líder e membros de grupo, pois é um dos pontos fundamentais na competência interpessoal.

Atividades

1. O que você entende por *conflito*?
2. Quais são as formas de resolução de conflitos?
3. Como você age em situações de conflito?

Referências

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *The Managerial Grid*. Houston: Guef Publishing, 1964.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun, 1999.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

_____. *Desenvolvimento interpessoal*. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

_____. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996.

_____. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

_____. *Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

_____. *Laboratório de sensibilidade: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. el. *Administração de conflitos*. Curitiba – Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

PASSARELI, L. Você é intuitivo? *Exame*, São Paulo, n. 21, 8 jan. 1997.

SCHMIDT, Warren; TANNENBAUM, Robert. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, v. 36, n. 2, 1972.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Liderança I

Abordaremos o tema *liderança* em dois capítulos, por se tratar de assunto muito vasto. Neste capítulo, apresentaremos os aspectos iniciais do assunto.

Esse assunto fascina as pessoas há muito tempo, levando a discussões, pesquisas e procura de uma definição que seja considerada universalmente aceita. Muitas perguntas são feitas como: Quem pode ser líder? Quais as características de um líder? As habilidades de liderança podem ser aprendidas? Quais os limites da liderança? O que leva as pessoas a seguirem um líder? Você já deve ter se questionado a esse respeito.

De maneira geral, entendemos por *liderança* a influência que certos membros de um grupo exercem sobre os demais.

Quando observamos uma organização, constatamos a existência de diferentes grupos. A alta administração tem objetivos específicos normas e padrões de comportamento estabelecidos, além de uma forma própria de interação entre seus membros. Outros grupos têm igualmente seus objetivos, valores e normas comuns, bem como uma forma própria de interação entre seus membros. Tais características podem ser identificadas nos diferentes níveis e áreas de qualquer organização.

Quando se fala em grupo, imediatamente pensa-se no seu líder, e a maior parte das vezes relaciona-se com a realização e a produtividade do grupo. Para compreender as relações existentes entre liderança e realização do grupo, é importante tornar claros os conceitos de *líder* e *liderança*. Diante da pergunta “quem é líder?”, a resposta mais comumente dada é “ocupante de um cargo de direção”.

Essa definição engloba fatores de natureza diversa e não distingue a influência unilateral (comando) da influência voluntariamente aceita.

Vemos também o conceito de *liderança* ancorado na tradição psicanalítica, que conceitua o líder caracterizando a relação afetiva entre os membros de um grupo e a pessoa central, a qual leva à incorporação de sua personalidade no ego de seus seguidores (o desejo de serem como ele). Essa definição de líder sofre as limitações da teoria psicanalítica e restringe a própria definição de líder ao processo de identificação.

Sabe-se que os membros que mais contribuem em ideias e realizações são mais ou menos aceitos pelo grupo, dependendo dos diferentes momentos que o grupo esteja vivendo. Ao se estudar os conceitos de estilos de liderança, percebe-se que o predomínio de um ou de outro tipo de liderar depende da importância atribuída pelo grupo à tarefa ou ao processo grupal em dado momento. Considera-se líder aquele membro que:

- foi designado pela organização da qual o grupo é parte como líder do grupo;
- foi eleito pelo grupo;
- é um indivíduo que pode ser identificado como mais fluente nas questões relevantes à tarefa por meio da escolha sociométrica.

A liderança seria, então, a capacidade de tomar iniciativa em situações sociais de planejar, de organizar a ação e de suscitar colaboração. O líder é a pessoa que, no grupo, recebeu, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa, tendo como principal preocupação a consecução de algum objetivo específico do grupo.

É importante que se faça uma distinção entre o que seja líder e o estilo de liderança. A forma como o líder influencia os demais membros do grupo para a consecução de uma determinada tarefa é o que chamamos de *estilo de liderança*.

O conceito de *liderança* está muito vinculado a questões de poder e autoridade, o que dá um sentido de dominação. Uma definição mais adequada é a de influenciar, por meio de uma boa comunicação, para a realização de um objetivo.

O fato de a liderança ser um fenômeno social cria algumas dificuldades de conceituação. A liderança só acontece com a concentração de pessoas. Um homem só não pode exercê-la sobre si mesmo, faz-se necessário a presença de um líder, um grupo e uma situação.

Na complexidade em que vivemos atualmente, as organizações precisam cada dia mais de pessoas que sejam líderes e não apenas chefes. É necessário aprimorar grande número de habilidades para desempenhar tal papel. Aquele chefe que só emite ordens e ameaça os funcionários para que elas sejam cumpridas não tem lugar no mundo moderno.

O líder precisa estar aberto ao diálogo, estimular a prática da cooperação, ter gosto em assumir riscos e desafios, ser hábil para se comunicar e, para complementar, ter um excelente relacionamento interpessoal. O resultado, conseqüentemente, será o de levar a equipe a atuar de forma competitiva e conduzindo fortemente as negociações da organização.

10.1 Aceitação da liderança

▶ Vídeo



Além da capacidade de influenciar os demais membros do grupo, a liderança envolve a aceitação voluntária dessa influência. A influência que caracteriza o líder é aquela aceita voluntariamente e que assim ajuda o grupo a caminhar em direção a seus objetivos. O líder não usa a autoridade para influenciar os demais membros de um grupo e sua influência não emana de sua posição na hierarquia.

O ocupante de uma posição de direção comanda os seus subordinados e esses aceitam a sua dominação por ser legitimada pelas normas da organização e porque a sua rejeição implicaria punições e até desligamento, como membro de um grupo. O fato de um indivíduo ocupar uma posição de direção não o impede de exercer uma influência voluntariamente aceita. Mas é importante esclarecer que o simples fato de ocupar formalmente uma posição de chefia não lhe confere as características de líder.

O conceito de líder envolve, portanto, a aceitação voluntária de uma autoridade pelos demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo. A autoridade do líder deriva da contribuição que dá ao grupo para atingir os seus objetivos.

10.2 Surgimento da liderança

 Vídeo



O surgimento da liderança é um fenômeno extremamente amplo que abrange as relações sociais e há muito vem desafiando historiadores, sociólogos, políticos, todos empenhados em encontrar razões que, teoricamente, justifiquem o surgimento de um líder. Entre os estudos, pelo menos três teorias fizeram-se conhecidas devido aos trabalhos apresentados por Hersey e Blanchard (1977).

A teoria inatista defende a tese do líder inato, na qual fatores relacionados com a hereditariedade determinam a existência do líder. As influências do meio são minimizadas e até desprezadas pelos inatistas. Para estes, a liderança é um atributo da personalidade que torna o líder reconhecido como tal em todas as situações. Isso, porém, não acontece, pondo à mostra a fragilidade dos argumentos em que se fundamenta essa teoria que, de resto, também não explica a destituição de líderes, tão frequente, em face de situações variadas.

Por sua vez, a teoria sociológica afirma que o líder é função do meio social, só alcançando prestígio e aceitação por representar os ideais da coletividade naquela determinada situação, caracterizando, desse modo, o líder emergente. Essa teoria também não encontra meios de justificar por que somente a determinadas pessoas a sociedade confere delegação de autoridade, ou por que as pessoas adquirem prestígio.

Há ainda a teoria do campo social segundo a qual a liderança é uma relação funcional entre membros de um grupo, na qual o líder adquire prestígio por meio de uma participação ativa e pela demonstração de suas capacidades. Assim, a liderança só poderá ser exercida por quem participe dos ideais da comunidade e neles esteja integrado. Fica evidente que suas qualidades devem coincidir com as exigidas para o momento, pelo campo social. Essa teoria é definida como a mais coerente para explicar o surgimento do líder.

10.3 Liderança como característica de um indivíduo

▶ Vídeo



Fundamenta-se na identificação dos traços individuais, físicos, intelectuais e de personalidade que caracterizam os líderes (liderança inata). De acordo com a teoria, todos os líderes, em qualquer situação ou cultura, revelam os mesmos traços psicológicos. Entretanto, os estudos de liderança não confirmam tal hipótese. Dentro da mesma linha, afirma-se que a capacidade de liderança é consequência de um conjunto de traços psicológicos que variam em situações diferentes. Essa teoria postula um padrão básico de personalidade para os líderes.

Por meio de pesquisas realizadas por Bird e Stogdill, concluiu-se que, embora algumas capacidades mínimas sejam comuns a todos os líderes, elas estão amplamente presentes nos não líderes. E, em

dada situação, os traços de um líder são totalmente diversos dos traços de outro líder em situação diferente.

10.4 Liderança como propriedade de um grupo

 Vídeo



É postulada pela teoria da interação. De acordo com essa teoria, a liderança é um fenômeno que surge à medida que o grupo se forma e se desenvolve. O papel que um indivíduo assume dentro de um grupo é determinado pelas necessidades do grupo, como também pelos atributos de personalidade, capacidades e habilidades que caracterizam aquele indivíduo e que são percebidos pelos demais membros. Essa definição enfatiza a realização de funções necessárias ao grupo e a adaptabilidade a novas situações. Desaparece o líder e surgem diferentes líderes em diferentes situações e momentos na vida do grupo.

Dentro dessa abordagem situacional, os grupos, para serem produtivos, devem ser suficientemente flexíveis e os seus diversos membros devem exercer atos de liderança. Esses atos de liderança caracterizam-se pela contribuição na definição dos objetivos do grupo, pela locomoção do grupo em direção aos seus objetivos, pela melhoria da qualidade da interação entre os membros do grupo, pelo aumento da coesão do grupo e pela colocação de recursos à disposição do grupo (CARTWRIGHT; ZANDER, 1969).

De acordo com a abordagem da liderança como propriedade do grupo, a natureza da liderança e os traços dos líderes serão diferentes de grupo para grupo e nos diferentes momentos de vida de um mesmo grupo. Resultados de pesquisas indicam que os aspectos situacionais, tais como: natureza dos objetivos, estrutura do grupo, atitudes ou necessidades dos seus membros e expectativas do meio extremo em relação ao grupo interagem e influenciam a determinação das funções que o grupo deverá exercer em certo momento, assim como a seleção de seus membros para exercê-las.

10.5 Estilos de liderança

▶ Vídeo



As situações e os grupos variam, os líderes também. Por isso, é bastante comum que o sucesso do líder e dos seus seguidores esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado. Os estilos são os seguintes: autocrático, democrático, *laissez-faire* e situacional.

10.5.1 Estilo autocrático

Nesse estilo, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo, o que implica obediência dos demais. O estilo autocrático é o mais antigo. Sua origem remonta à Pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizaram e surgiram os primeiros chefes. Nesse estilo, o interesse está nas tarefas, baseando-se na ideia de que o poder do líder é decorrente da posição que ocupa e as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Assim, as políticas são determinadas pelo líder, sendo este considerado dominador e os liderados considerados executantes, ficando a relação líder *versus* liderado na condição de ordem *versus* obediência. A disciplina é estrita, ou seja, há preocupação com a obediência, ordem e respeito, dando-se prioridade aos interesses exclusivos da organização.

Atualmente, muitos reagem desfavoravelmente ao termo *autocracia*, pela variedade de interpretações que lhe são dadas. Porém, dependendo da situação e do tipo de pessoas a serem lideradas, o uso do estilo autocrático pode ser eficiente. Por exemplo, situações de perigo, de emergência exigem decisões e ações rápidas; um grupo de pessoas dependentes necessita de pulso firme, de orientação firme que lhe inspire segurança.

No entanto, situações de emergência não ocorrem a todo instante, nem todos os grupos são compostos por pessoas muito inseguras, sem capacidade de reflexão. Dessa forma, ressalta-se, mais uma vez,

a importância de se aplicar um estilo de liderança de acordo com o grau de maturidade do grupo.

Podemos citar como características desse estilo de liderança:

- Exige elevado controle de objetivos e dos meios.
- São utilizados elogios e críticas.
- Emprego do pronome eu.
- Impõe barreiras à satisfação individual, daí esse tipo de liderança ser frustrante.
- Na ausência do líder, o trabalho do grupo interrompe-se.
- Hostilidade dos membros.
- É notável o comportamento do “bode expiatório”.
- Falta de interesse espontâneo pelo trabalho.
- O grupo é competitivo, apresenta conflitos internos (do eu) e interpessoais.
- Alta porcentagem do líder em dar ordem e informações.
- Apresenta pouco estímulo à auto-orientação.
- Alta porcentagem de tempo na dedicação ao trabalho (74% do tempo total).

10.5.2 Estilo democrático

O estilo democrático foi inspirado, principalmente, em ideias desenvolvidas na Grécia Antiga. Nesse estilo de liderança, não apenas a pessoa do líder, mas todo o grupo é considerado o centro das decisões.

Isso não significa que, na liderança democrática, o papel do líder perca sua importância, pois é exatamente aí que ele fica bem caracterizado, distinguindo-se das funções de simples chefia e ganhando um sentido mais profundo. Nesse estilo, o interesse é pelas relações humanas, em que os líderes compartilham com os subordinados as suas responsabilidades, envolvendo-os no planejamento

e na execução das tarefas. O poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e as pessoas podem se autogerir, estas são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas. Assim, descentralizam a autoridade, consultando a opinião dos subordinados, informando-lhes as condições que afetam o seu trabalho e encorajando-os a expressar sugestões e ideias.

As políticas são abertas para discussão e decisão grupal, quando o líder se orienta para o grupo, dando considerável liberdade aos seus liderados no trabalho. Esse líder é incentivador e o liderado é considerado participante, com envolvimento pessoal, tendo-se a relação líder *versus* liderado na condição incentivo *versus* participação. A disciplina é espontânea, ou seja, há preocupação com o respeito e a confiança, existindo a conciliação dos interesses da organização com o bem-estar dos liderados.

Na empresa, recomenda-se o uso da liderança democrática em grupos de trabalho cujos integrantes se sentem partes indispensáveis para o sucesso de todos e são capazes de contribuir ativamente para a tomada de decisão, mostrando predisposição para cooperar e refletir acerca de problemas de produtividade e relacionamento, do interesse de todos.

Podemos citar como características desse estilo de liderança:

- Liberdade de comunicação.
- Grupo alegre e confiante.
- Sugestões orientadoras feitas pelo líder.
- Respeito pelos desejos individuais.
- Pergunta devolvida para estimular a auto-orientação (decisão do grupo, discussão livre, delegação de tarefas etc.).
- Interesse autêntico pelo trabalho.
- Líder como catalisador que libera energias já existentes, ensina a autoavaliação e auxilia o grupo a aprender os métodos de apoio e atuação cooperativa.

- Líder que ensina o grupo a estabelecer objetivos e meios.
- Líder que não hesita em aceitar autoridade delegada.
- Presença frequente de elogios mútuos.
- Grupo com nível mais elevado de originalidade ou pensamento criador.
- Porcentagem de tempo dedicado ao trabalho (50% do tempo total).

10.5.3 Estilo *laissez-faire*

Esse estilo permite aos membros do grupo fazer o que quiserem, não se estabelecendo políticas ou procedimentos. Cada um fica por sua conta e responsabilidade, ninguém procura influenciar os outros. Há uma abdicação do papel de liderança formal e, consequentemente, qualquer liderança exercida será informal e emergente.

Podemos citar como características desse estilo de liderança:

- Há menos trabalho e este é de pior qualidade.
- É mais caracterizado pela brincadeira.
- Não há, por parte do líder, prontidão ativa para sugestões orientadoras.
- Há desorganização, atrasos e fracassos na realização de trabalhos.
- O líder tem respeito passivo pelo bem-estar do grupo no sentido de não limitar muito os desejos.
- O líder desenvolve as perguntas por desinteresse, insensibilidade, devolução da responsabilidade.
- Menos organizado, menos eficiente e, decididamente, menos satisfatório.
- Os fracassos no trabalho levam a agressões diretas e perda de interesse pela tarefa.

- O período de tempo dedicado ao trabalho representa 33% do tempo total.
- Apresenta comportamento de dar informações, ampliando o conhecimento dos membros do grupo.

10.5.4 Estilo situacional

Baseia-se no princípio de que o estilo de liderança a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade do líder. Refere-se à escolha do estilo de atuação a ser empregado pelo líder em face das diferentes situações por ele detectadas. Esse estilo baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Esse conceito foi desenvolvido para ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independentemente de seu papel, a serem mais eficazes sem suas interações cotidianas com os outros. Oferece aos líderes maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

Para os pressupostos da liderança situacional, não há um estilo de liderança melhor do que outro, de forma a produzir sempre os melhores resultados, e sim um estilo mais adequado a cada situação.

Podemos citar como características desse estilo de liderança:

- O uso adequado dos estilos mencionados, respeitando as diferentes condições e pessoas envolvidas no processo.
- O sucesso do líder consiste em saber usar tal estilo (autocrático, democrático ou *laissez-faire*) de acordo com a situação.
- O líder emerge no grupo conforme a situação, de acordo com sua habilidade e conhecimento em determinado momento.

Teorias de liderança em que os estilos autocrático e democrático são conjugados a questões organizacionais como pessoas (satisfação) e tarefa (produtividade) foram elaboradas por alguns autores mais ligados à administração e caracterizam estilos gerenciais/administrativos em grupos organizacionais:

- a. Likert (1967) apontou os chamados *sistemas administrativos*, subdividindo-os em:
 - I – Autocrático espoliativo.
 - II – Autocrático paternalista.
 - III – Consultivo.
 - IV – Participativo.
- b. Já Blake e Mouton (1964), em sua teoria Grid, indicam as seguintes orientações:
 - 9.1 – máxima orientação para a tarefa, mínima orientação para as pessoas;
 - 1.9 – máxima orientação para as pessoas, mínima orientação para tarefas;
 - 1.1 – mínima orientação para ambas;
 - 9.9 – máxima orientação para ambas;
 - 5.5 – conciliação de ambas.

Essas teorias indicam que os estilos IV (participativo) e 9.9 (orientação máxima para a tarefa e pessoas) são ideais para o líder (coordenador, gerente, chefe), pois priorizam tanto as pessoas quanto a produtividade, utilizando métodos de grupo para a tomada de decisões e sua implementação.

10.6 Líder bem-sucedido

 Vídeo



O líder bem-sucedido é aquele que sabe se comportar adequadamente de acordo com as diversas situações, ou seja, aquele que consegue perceber cada contexto e adaptar o melhor método de

liderança segundo as circunstâncias. A liderança é uma característica a ser desenvolvida, o líder não nasce pronto. A liderança pode ser desenvolvida desde que o líder tenha como premissas básicas o foco nos objetivos e a vontade de ajudar o outro, resgatando o potencial de cada indivíduo e estimulando-o favoravelmente.

Liderar um grupo requer, primeiramente, liderança pessoal, autoconhecimento de habilidades, limitações, pontos positivos e negativos, atitude indispensável para, depois, liderar de forma criativa um grupo. Dessa forma, o líder precisa entender a organização, definindo o planejamento estratégico, o que possibilita condições de elaboração de metas na condução da equipe para a conquista dos objetivos organizacionais.

Os estudos mostram que o estilo de liderança não depende só do líder, mas do subordinado e da organização. Dependendo desses três componentes, o líder deve se comportar de modo diferente. Embora se aponte que grupos liderados democraticamente possam mostrar maior satisfação e qualidade superior nos trabalhos do que os grupos liderados autoritariamente, não há um estilo adequado para todos os liderados, por causa da dependência mútua de estilo.

10.7 Chefe *versus* líder

▶ Vídeo



O conceito de que o administrador ou o chefe dá as ordens e exige obediência está totalmente ultrapassado. O conceito moderno de administração consiste em motivar, envolver, desenvolver os funcionários, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para futuras posições.

Existem, entretanto, diferenças entre o gerente que é apenas chefe e o que também tem força de liderança. Nem todo chefe é líder. Entretanto, pode se transformar em um líder, dependendo de como age, de modo que o grupo atinja seus objetivos. Aquele que é apenas

chefe impõe as suas ideias movido pela autoridade que o cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda).

Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. O chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, decorrente do cargo exercido. É aquele que possui alguma forma de poder e manda, tenha ou não autoridade. O chefe cumpre e faz cumprir as normas, procedimentos, rotinas etc.

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, mediante um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos. O líder é seguido, mesmo não dispondo de nenhuma chefia ou autoridade formalizadas. Consegue ser aceito e respeitado, porque é capaz de unir o grupo, representá-lo e levá-lo à realização e defesa dos anseios comuns. O líder é capaz de manter um bom relacionamento com todos e possui grande identificação com os seus companheiros.

No contexto de liderança verdadeira, os líderes devem estar dispostos a se tornar mais sensíveis e compreensivos quanto às diferenças culturais, sociais, étnicas e de sexo no local de trabalho e a demonstrar essa sensibilidade e compreensão, para que esse local seja uma expansão significativa da cultura empresarial.

Enfim, a liderança verdadeira congrega pessoas de formações e objetivos distintos, de modo que haja oportunidades justas e iguais, a fim de que contribuam ao máximo, atinjam metas pessoais e realizem todo o seu potencial.

- O que pode ser obtido com a presença das chefias tradicionais? Quando o poder é exercido por chefes impostos, normalmente, obtém-se:
 - Obediência: as chefias impostas exigem obediência para conseguirem os objetivos traçados pela empresa.

- Envolvimento: o máximo que as chefias impostas conseguem das equipes é o envolvimento com os processos e compromissos.
- Omissão: o poder imposto e as pressões utilizadas para atingir metas individuais provocam desinteresse por melhorias e as omissões acontecem.
- Individualismo: normalmente é causado por metas individuais impostas.
- O que pode ser obtido com a presença de líderes? Quando o poder é exercido por líderes, geralmente, obtém-se:
 - Colaboração: o líder sempre é capaz de unir a equipe em torno de um ideal ou objetivo.
 - Comprometimento: um líder convence mais facilmente a sua equipe sobre a importância da conquista de melhores resultados.
 - Participação: o líder é envolvente e consegue mais participação de todos.
 - Integração: um líder aproxima sempre a sua equipe e consegue melhorias na convivência.

10.7.1 O que a organização espera de um líder

- Autoconhecimento: reconhecimento dos seus pontos fracos e fortes, bem como dos objetivos a serem atingidos.
- Sinceridade: honestidade no pensamento e nas ações, agindo com integridade e confiança absolutas com os dirigentes e com os funcionários (seguidores).
- Curiosidade: aprimoramento permanente por meio de cursos, treinamentos etc.
- Audácia: disposição de correr riscos calculáveis.
- Responsabilidade: escolha das ações mais pertinentes.
- Motivação: conhecimento do que se pretende, do que favorece uma motivação consistente.

- **Ética:** elevado padrão de comportamento: honestidade e integridade na adoção de regras e normas definidas pela sociedade.
- **Flexibilidade:** capacidade de se adaptar às mudanças organizacionais e mundiais.
- **Administração do tempo:** priorização de atividades e aproveitamento das reuniões de forma satisfatória, eliminando as decisões pendentes.
- **Proficiência:** conhecimento profundo do que faz, mediante treinamento constante.
- **Gerenciamento recíproco:** estabelecimento de relações satisfatórias de troca entre dar e receber.

10.7.2 O que os liderados esperam de seu líder

- **Liberdade de expressão:** o líder dá liberdade de expressão porque sabe que nenhuma ideia nasce perfeita, o que possibilita uma gestão compartilhada.
- **Incentivo:** o líder incentiva os seus liderados individualmente; percebe e respeita as diferentes necessidades de seus colaboradores e as utiliza para liderá-los.
- **Delegação:** o líder sabe compartilhar responsabilidades, transmite autoridade e divide com o grupo as decisões a serem tomadas, dando-lhe liberdade de sugestão e ação.
- **Flexibilização:** o líder se adapta às diferenças individuais dos integrantes da equipe e age como facilitador do processo, mas sempre toma cuidado para não se exceder e se tornar paternalista.
- **Favorecimento à criatividade:** espírito inovador e criativo caracterizam o indivíduo bem-sucedido. Cabe ao líder estimular a criatividade de seus liderados e utilizá-la como uma força articuladora para a obtenção de resultados.

- Favorecimento ao trabalho em equipe: o líder mantém a sua equipe integrada e comprometida, pois é quase impossível alcançar bons resultados quando se trabalha sozinho.
- Comunicação: o líder é claro, objetivo e estimulador, ouve e deixa as pessoas falarem.
- *Feedback*: o líder deve valer-se desse instrumento para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários, orientando-os na eliminação dos seus erros, ressaltando e reforçando os seus acertos.

É primordial a presença dessas atitudes no comportamento diário de um líder bem-sucedido para que ele possa, com êxito, enfrentar este novo século pleno de novas tendências.

O líder do século XXI irá se deparar com exigências complexas. Assim, é imprescindível que tenha firmeza, capacidade de pensar estrategicamente, astúcia, orientação, fé em determinados princípios fundamentais do comportamento humano e que saiba empregar o poder para a eficiência e para o bem maior.

10.8 Poder e autoridade

▶ Vídeo



Podemos definir *poder* como sendo a capacidade de uma pessoa exercer influência sobre outra(s) pessoa(s), visando ao atendimento de ordens. Há muitas variáveis ligadas à natureza da hierarquia de poder nas organizações. Frequentemente, a eficácia organizacional é, em parte, atribuída à natureza das relações de poder entre as suas várias posições. Do mesmo modo, acredita-se que a satisfação na função, a produtividade, o moral do grupo e a mudança organizacional sejam muito influenciados pela dimensão do poder organizacional.

Em qualquer organização, o poder é mais visível no comportamento superior e gerencial, no qual temos a supervisão do trabalho dos outros como uma manifestação dessa relação de poder.

O exercício do poder por um indivíduo, dentro de uma organização, é afetado por diversos fatores importantes, entre eles: a estrutura organizacional, o número de subordinados e a personalidade da pessoa.

Na nossa cultura, o poder, geralmente, tem uma conotação negativa, sendo essa uma das prováveis razões da negligência em seu estudo e até em ignorá-lo, como se não existisse nas relações interpessoais de um grupo.

O líder formal tem mais poder legítimo que os restantes membros do grupo, mas não é o único a exercer influência social. Por meio de outras modalidades de poder, alguns membros podem assumir lideranças informais que facilitam ou dificultam a ação do líder formal.

A percepção social de uma pessoa como capaz de influenciar os outros atribui-lhe poder. São os influenciados que conferem poder ao influenciador pela emaranhada teia de elementos cognitivos e emocionais do processo de percepção humana.

Podemos dizer que a autoridade é o poder legitimado socialmente. Uma pessoa que recebe a incumbência formal/legal de manipular os outros tem o direito reconhecido de exigir dos outros certas formas de conduta por ela propostas.

A relação chefe-subordinado é uma relação de poder legítima inquestionável, podendo ser apenas questionada a modalidade do exercício desse poder, de forma mais ou menos autoritária.

Por mais que se diga hoje que a influência do líder é somente uma parte da influência no grupo e que não se deve mais ter interesse pelo papel do chefe, permanece válido o fato de que a influência do líder não é uma influência como as outras. É certo que cada componente da equipe tem uma influência direta pelos seus esforços pessoais em vista do objetivo grupal e uma influência indireta pelos seus comentários referentes ao trabalho, dirigidos aos outros durante o trabalho.

Mas o líder tem uma influência num segundo nível, uma vez que ele influencia essas formas de participação-cooperação, sendo ele mesmo pouco permeável à influência de outros.

10.8.1 Fontes e formas de poder

As várias formas de poder podem se originar das fontes principais:

- Posição na estrutura organizacional ou social – define o poder formal, o qual está diretamente relacionado ao posto ocupado pelo indivíduo na estrutura hierárquica, sendo exercido pela autoridade que lhe é formalmente atribuída e pelas possibilidades de utilizar coerção e atribuir recompensas. Esse poder é unidirecional, delegável, distribuível e expresso em atividades.
- Características pessoais – define o poder pessoal, o qual é exercido sob a forma de influência social, a partir de características pessoais, carismáticas, de referência, conhecimento, apoio/afeto e competência interpessoal. Esse poder é multidirecional, não delegável, não distribuível e expresso em atitudes. Contribui para a construção de um clima organizacional de confiança e cooperação e pode ser ampliado e reforçado por treinamento/desenvolvimento.

10.8.2 Classificações de poder

Weber (1982) definiu três tipos de autoridade, que chamou de “autoridade legítima”, encontradas em todos os agregados sociais. Esses tipos estabeleceram o ritmo para esquemas posteriores de classificação social e científica. A legitimação da autoridade foi focada em três raízes:

- Autoridade carismática – é evidente na relação entre um líder e seguidores, quando esse líder possui e exhibe grande atração. O carisma, ou o dom da graça, foi atribuído a pessoas tais como: Alexandre, o Grande, Adolf Hitler, Gandhi, Dalai Lama,

entre outros. Tipicamente, seus comandos aos seus subordinados eram obedecidos sem questionamento. Os seguidores conformam-se a um grau paralelo, ao zelo religioso ou à devoção sagrada. A incapacidade dos cientistas de medirem o carisma, como indicador de um padrão de autoridade, relegou esse tipo para posição obscura como fator explanatório e preditivo nas relações superior-subordinado das organizações.

- Autoridade tradicional – é evidente nos sistemas de parentesco, nos quais as regras de descendência são patrilineares, ou os direitos do pai, quando este morre, passam para o filho mais velho do sexo masculino. Em geral, os reinados são estruturados ao redor de autoridade tradicional, e o poder sobre os outros é passado para a pessoa seguinte na linha de realeza. As pessoas que vivem em tal sistema social suportam esse padrão de autoridade, principalmente, por costume ou tradição. Algumas organizações manifestam características de autoridade tradicional.
- Autoridade legal-racional – é legitimada por sistemas de regras e normas. Os direitos são concedidos a pessoas dentro de uma hierarquia de autoridade, pelas que se acham em nível mais elevado e por regras regem determinada posição ou papel. Os governos são dirigidos por pessoas eleitas ou nomeadas e as posições que ocupam autorizam-nas a exercer autoridade sobre os subordinados.

Outros exemplos:

- Organizações do tipo militar (um major tem autoridade legal sobre um capitão e este, por sua vez, tem autoridade sobre um tenente, e assim por diante).

- Sistemas escolares (os superintendentes possuem autoridade sobre os assistentes, sobre os diretores e sobre os mestres).

A forma de autoridade legal-racional definida por Weber (1982) é característica da maioria das organizações, as quais são concebidas racionalmente, têm uma disposição de hierarquia de autoridade e regras explícitas (algumas vezes implícitas) e normas que regem todos os papéis e as relações entre estes.

10.8.3 Bases de poder social

French e Raven (1959) identificaram cinco espécies de poder. Embora esses tipos de poder possam parecer independentes entre si para finalidades de distinção conceitual, deve-se reconhecer que as pessoas em posições de autoridade possuem potencial para aplicar simultaneamente diversos tipos de poder em relação aos subordinados.

- Poder de recompensa: as pessoas que têm autoridade sobre outras se acham em posição de recompensá-las por meio de promoções, elogio verbal por trabalho bem executado, favores especiais como o afrouxamento de certas regras na situação de trabalho etc. Dependendo da espécie de organização, as recompensas podem ter muitas formas.
- Poder coercivo: a capacidade para administrar valências negativas ou eliminar/diminuir valências positivas é definida como o poder coercivo do superior. Exemplos: os professores, na sala de aula, usam o poder coercivo, ameaçando dar notas baixas ou reprovar, para que os alunos cumpram as suas exigências e expectativas; nas empresas, os supervisores e gerentes podem, convenientemente, omitir um empregado para promoção para cargo de melhor remuneração, se este não se

conduzir de modo que esteja em consonância com a imagem da empresa; os militares também têm muitas formas de exercer o poder, como designar missões desagradáveis para os seus subordinados obstinados e até expulsá-los, o que pode exercer grande impacto, no futuro, sobre as oportunidades de emprego para estes.

- Poder de perito: depende da quantidade de conhecimento ou perícia de um superior (ou que os subordinados acreditam que tenha). Exemplos: os pilotos de aviões precisam adquirir mestria em inúmeros instrumentos e controles para que possam pilotar com segurança. As ordens de um piloto para um copiloto ou outro subordinados, durante momento de crise ou de voo, provavelmente serão obedecidas sem questionamentos. A perícia do piloto é suficiente para lhe dar muita confiança por parte de seus subordinados. Um médico, ao dar ordens a uma enfermeira, durante uma cirurgia, do mesmo modo, será obedecido em virtude de sua perícia como médico e de seu treinamento prévio.
- Poder referente: baseia-se no grau de amizade que o subordinado tem pelo supervisor, ou seja, o subordinado diz simplesmente “Vou fazer o que você quer porque somos amigos”. Exemplo: as operadoras de empresas telefônicas, muitas vezes, trocam de turno entre si, por questões de amizade, para irem a uma festa ou por terem alguma coisa especial para fazer. Apesar de ser difícil imaginar que a amizade pode ser uma forte fonte de poder nas relações superior-subordinado, ocasionalmente, ocorrem essas situações, particularmente quando o subordinado não está diretamente sob o controle do supervisor que está dando ordens.
- Poder legítimo: baseia-se na crença do subordinado de que o seu superior tem o direito de lhe dar ordens. Podemos citar,

como exemplo, a organização militar. É característica de comando, ou seja, de hierarquia de autoridade, em qualquer estabelecimento militar, que os oficiais de postos mais altos têm o direito de dar comando a qualquer oficial de posto mais baixo. Presume-se, também, que os pais (superiores) têm uma relação de poder legítimo com os filhos (subordinados). O comando de um policial para que uma multidão se disperse é considerado ainda como uma obrigação e direito, e constitui uma forma de poder legítimo.

Atividades

1. Como ocorre a aceitação da liderança?
2. Qual a diferença entre *chefe* e *líder*?
3. Caracterize os diferentes estilos de liderança a partir de sua experiência.
 - a) Autocrática.
 - b) Democrática.
 - c) *Laissez-faire*.
 - d) Situacional.

Referências

- BELASCO, J. A.; STAYER, R. C. *O voo do búfalo*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *The Managerial Grid*. Houston: Guef Publishing, 1964.
- CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1969.

DINSMORE, P. C. *Poder e influência gerencial: além da autoridade formal*. Rio de Janeiro: COP, 1989.

FELIPPE, M. I. Liderança criativa. *Sala do empresário*, São Paulo, v. 4, n. 16, p. 15-17 (suplemento), 2003.

FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p. 150-167.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun., 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresa*. São Paulo: EPU, 1977.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

KOTTER, J. *Afinal, o que fazem os líderes?* Campus, 2000.

LIKERT, R. *The human organization: its management and value*. N.Y.: McGraw – Hill Book Company, 1967.

MANZ, C. C.; SIMS JR., H. P. *Empresas sem chefes!* São Paulo: Makron Books, 1996.

PENTEADO, J. R. W. *Técnica de chefia e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1973.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

Liderança II

Neste capítulo, trataremos das equipes, da sua formação e condução, itens de extrema importância para as lideranças.

11.1 Funcionamento e desenvolvimento de equipe

▶ Vídeo



Sabe-se que para atendermos às nossas necessidades individuais, tendemos a orientar o nosso comportamento de maneira a atingir determinados objetivos. Muitos desses objetivos, no entanto, dificilmente poderiam ser alcançados pelo indivíduo, isoladamente. Por isso, frequentemente, associamo-nos a outras pessoas, para, em conjunto, tentarmos obter objetivos que, de alguma maneira, representem a satisfação daquelas necessidades.

Quando ocorre esse tipo de associação, começam a surgir fenômenos muito especiais. Tudo o que fazemos, dentro desse contexto, vai ter alguma influência sobre o comportamento dos outros membros da equipe e, ao mesmo tempo, já sofreu alguma influência por parte deles. Esse processo de influenciar e ser influenciado, simultaneamente, chama-se *interação*.

Equipe, então, é uma associação de pessoas que compartilham objetivos e estão engajadas em alcançá-los, e o entendimento entre elas decorre de sua constante interação, o que desperta um sentimento de fazer parte. Nas verdadeiras equipes, a comunicação é intensa e transparente, opiniões divergentes são estimuladas, a confiança é grande, assumem-se riscos, as habilidades complementares

dos membros possibilitam alcançar resultados, e os objetivos compartilhados determinam a sua razão de existir e direção, bem como são elevados o respeito, a flexibilidade e a cooperação. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Os objetivos propostos pela equipe representam um fator de crucial importância para a existência e o desenvolvimento de qualquer equipe porque:

- servem de guia para a ação, possibilitando a coordenação e o planejamento dos esforços individuais;
- permitem avaliar o desempenho da equipe de forma objetiva, pois é por meio da realização de objetivos e do grau de qualidade atingida que uma equipe tem condição de analisar e ajustar as suas ações;
- servem como força motivadora do comportamento dos membros da equipe e, para tanto, devem ser do seguinte modo:
 - atrativos e desejáveis para todos os membros da equipe;
 - viáveis, isso é, tenham boa margem de probabilidade de serem atingidos;
 - acessíveis, de tal forma que todos os membros da equipe possam reconhecer o seu atingimento;
 - desafiantes, ou seja, tragam uma dose razoável de risco;
 - consequência da contribuição conjunta de todos os membros da equipe.

O atendimento desses itens possibilitará uma maior compreensão das ações necessárias para chegar aos objetivos e uma melhor percepção de como o comportamento individual contribui para a ação da equipe.

11.2 Fases do desenvolvimento de uma equipe

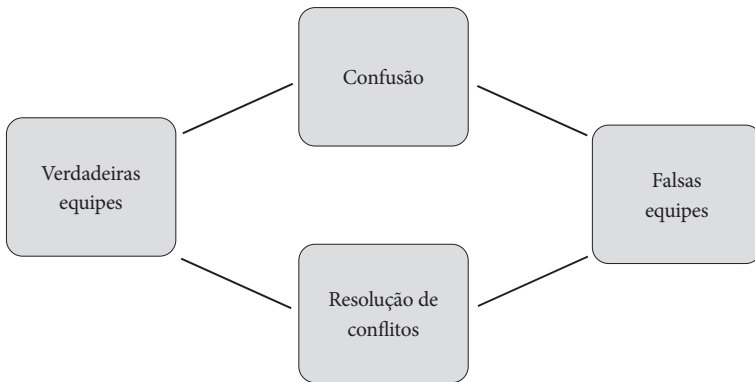
 Vídeo



O erro clássico, cometido por muitas organizações na criação de equipes, é a falta de compreensão do seu processo de desenvolvimento e de sua evolução. Frequentemente, a criação de equipes

é conduzida de maneira muito superficial. Desenvolvimento de equipe é como jardinagem, ou seja, você deve plantar as sementes cuidadosamente e nutrir a equipe em diferentes estágios de desenvolvimento. Em geral, esses estágios são sequenciais e complementares. No entanto, o tempo que cada equipe levará para cumprir um estágio e avançar para o seguinte ou retornar aos anteriores estará relacionado às características individuais dos membros e da interação entre eles.

Figura 1 – Fases do desenvolvimento da equipe



Fonte: Elaborada pelos autores.

O primeiro estágio é a **confusão**, a qual não deve ser considerada como um termo negativo. Confusão é o que você imagina que seja: nada está definido, os papéis não são claros e ninguém sabe de fato o que fazer. O papel do facilitador/líder, aqui, é prover orientação e agir como um facilitador para colocar as coisas em ordem.

A **falsa equipe** parece e se sente como uma equipe, mas não é uma equipe. Os seus participantes não estão comprometidos em realizar o trabalho. Com frequência, passam rapidamente por cima dos assuntos que requerem profundidade de raciocínio e discussão. Assim como ninguém se sente suficientemente seguro para dizer o que se passa na sua cabeça, também, cada um está tentando ser agradável com o outro.

O estágio **resolução de conflito** é essencial para atingir resultados efetivos. Se não ocorre conflito, a equipe produz resultados medíocres. O estabelecimento de um código de conduta de resolução de conflitos aumenta a confiança da equipe.

A **verdadeira equipe** opera num alto nível de desempenho. Sem perder o pique, a verdadeira equipe pode ficar, temporariamente, na confusão, se um novo membro for agregado ou se uma nova tarefa for dada. Uma verdadeira equipe usa o conflito para trabalhar em direção aos resultados. A equipe alcançará a maturidade quando passar suavemente por todo o ciclo, mantendo, simultaneamente, o seu foco e a sua produtividade.

11.3 Fatores que interferem no bom desempenho da equipe

▣ Vídeo



11.3.1 Liderança

A liderança é, basicamente, qualquer ação que ajuda uma equipe a alcançar as suas metas. O líder é fundamental para o sucesso da equipe. A visão de liderança modificou-se radicalmente nos últimos anos. Os líderes são pessoas que, como pioneiros de paradigmas, criam uma visão desafiadora para a organização, transmitindo entusiasmo pelo esforço, sendo honestos e autênticos em suas intenções com pessoas. É necessário que os líderes de equipe tenham sempre a visão do conjunto (objetivos, metas, recursos, dificuldades, potencial das pessoas, estágio de desenvolvimento de sua equipe etc.).

Todas as equipes têm um líder formal. Tradicionalmente, delegamos autoridade e muita responsabilidade ao líder pelo êxito da sua equipe, mas, se o líder for o único responsável para que a equipe atinja a sua meta, ao longo do tempo, ela não será bem-sucedida, pois a liderança deve ser compartilhada pelos participantes. Todos

devem se sentir responsáveis pelo alcance dos objetivos. Esse é um dos fatores mais importantes para o desempenho da equipe e, também, o mais difícil de assimilar, pois, para muitos, é bem mais fácil e desejável ter alguém que lhes diga o que fazer, quando e como, por ser mais conveniente ter alguém em quem pôr a culpa, caso a equipe não consiga alcançar os seus objetivos.

O líder eficaz, antes de qualquer coisa, é um membro da equipe eficaz. A liderança eficaz consegue mostrar à equipe uma visão clara, desafiadora, compartilhada e gratificante do futuro, definindo metas, objetivos e plano de ação. Os líderes mais eficazes envolvem todos nessas atividades, tendo a capacidade de se comunicar e de ouvir atentamente, administrando conflitos e buscando consenso. Criam um ambiente aberto, no qual os participantes se sentem à vontade para expressar os seus pontos de vista. São estimuladores e incentivam a equipe a assumir riscos, empreender inovações e aprender com os erros. Praticam, por meio de reforço positivo, pequenas vitórias, planejando passos de mudanças; dividindo problemas, tarefas e metas em partes tangíveis e factíveis; compartilhando poder e informações; fazendo as pessoas sentirem-se vencedoras e empenhadas na obtenção de uma grande vitória.

Líderes e membros de equipes bem-sucedidas usam termos como *nossa* e *nós* ao se referirem às suas equipes. Essas são as maneiras pelas quais eles fazem os outros desejarem contribuir com o melhor de si para a organização.

A liderança não trata apenas dos líderes, mas de todos os integrantes de uma equipe, sendo fundamental para o desempenho da equipe que ela identifique, reconheça e valorize o seu líder como tal.

11.3.2 Tomada de decisão em equipe

É fundamental para o bom funcionamento de uma equipe a definição clara sobre os diferentes métodos que se pode adotar para tomar decisões.

Os métodos mais conhecidos são os seguintes:

- Decisão por consenso – método eficaz, porém demanda maior tempo. A questão é amplamente discutida, havendo concordância pela melhor alternativa. O envolvimento assegura o pleno entendimento e a condição de colocá-la em prática.
- Decisão por maioria – método comum e rápido, porém favorece a divisão da equipe. Os membros discutem a questão até que, pelo menos 51%, concordem com uma alternativa; mas a sua implementação sofre resistências.
- Decisão por minoria – método que pode ser eficaz. São criadas pequenas comissões que decidem pela equipe. Nesse caso, é fundamental o uso de dados consistentes como base das decisões.
- Decisão pelo membro mais especializado – método que exige pouco tempo e consegue boa aceitação pela equipe, desde que o conhecimento especializado do colega seja reconhecido por todos.
- Decisão por imposição do líder – é talvez o método mais comumente utilizado na administração tradicional. Exige pouco tempo, mas é pouco eficaz. Mesmo que o líder decida bem, a implementação depende da sua credibilidade junto à equipe.

Assim, a escolha do método a ser adotado deve ser adequada a cada situação e levar em consideração não somente o tipo, o tempo e os recursos disponíveis à decisão a ser tomada, como também a plena participação da equipe.

11.3.3 Resistências

Na realidade atual, na qual a única constante é a mudança, muito se tem estudado sobre fenômenos sutis que se verificam no comportamento das pessoas que estão envolvidas num processo de mudança, que são chamados genericamente de *resistência a mudanças*.

Mudanças afetam as pessoas, ocorrendo a conhecida lei da física de que a toda ação corresponde a uma reação, comportamento que chamamos de *resistência à mudança*. As pessoas não mudam simplesmente porque foram informadas que devem mudar. Em geral, os indivíduos são resistentes a mudanças, até como forma de enfrentá-las. Isso acontece porque a mudança traz um componente de incerteza, de algo novo, desconhecido, não familiar e, normalmente, as pessoas têm medo daquilo que não conhecem. O novo constitui-se numa ameaça à situação organizada e segura em que o indivíduo se encontra, e já é conhecida por ele.

O lado positivo da resistência é fazer com que as novas propostas sejam submetidas a uma nova crítica, sejam testadas em uma situação concreta e, desse modo, fiquem claros os pontos que precisam ser mais bem trabalhados. O problema surge quando esse comportamento de resistência se perpetua, ultrapassando o período de transição e adaptação. Isso ocorre, principalmente, quando as seguintes causas se encontram muito intensas:

- falta de conhecimento sobre os ganhos individuais que podem ser obtidos com as mudanças;
- sentimento de perda;
- falta de confiança em quem propõe a mudança;
- falta de conhecimento do porquê das mudanças;
- sentimento de insegurança na capacidade de desenvolver as novas exigências e habilidades que são requeridas.

Essas causas não são as únicas, entretanto, são as mais comuns, e o seu conhecimento permite adotar as seguintes estratégias para superá-las:

- Educar para a mudança – desenvolver, em todas as oportunidades, a consciência para a mudança. É um trabalho de longo prazo, exige muito tempo, envolve muitas discussões, pois as pessoas não vão rapidamente adquirir a consciência de que precisam mudar.

- Envolver e participar – é a participação que leva ao esclarecimento, ao envolvimento e à motivação. Quando as pessoas entendem que as suas opiniões são importantes e que a mudança implica em ganhos de alguma forma, naturalmente, contribuem para o crescimento da equipe e para o alcance dos objetivos. As pessoas gostam de se sentir desafiadas, de participar na busca de solução dos problemas, de ouvir e serem ouvidas.
- Comunicar as mudanças – a comunicação deve ser clara, objetiva, transparente, numa forma que seja entendida por todos. É preciso ter a constante preocupação de que houve a compreensão da mensagem que se quer transmitir.
- Treinar – investir em treinamento quando a mudança envolver novas habilitações técnicas e interpessoais.

11.3.4 Dificuldades nas relações interpessoais

O relacionamento entre os membros da equipe é um importante fator para ela conseguir se tornar uma equipe de alto desempenho. Algumas características dos membros refletem-se, diretamente, no modo como são administradas as diversas situações do dia a dia dentro da equipe. Podem dificultar essa interação:

- Rigidez – conforme a situação e as questões decorrentes da mudança, há pessoas que possuem maior ou menor grau de flexibilidade no que se refere a atitudes, crenças e opiniões. Essa característica deve merecer especial atenção dos líderes. As pessoas que ingressam para a equipe com atitudes flexíveis e mente aberta se conduzem de forma cooperadora. Ao contrário, as pessoas ocasionalmente inflexíveis e de atitudes preconcebidas negam-se a aceitar mudanças e conduzem-se de forma competitiva.
- Comunicação – a linguagem, apesar de ser o principal meio de comunicação, é bastante deficiente. Muitas vezes, não

encontramos as palavras exatas para exprimir o que queremos, outras vezes, as palavras têm sentido diferente para diferentes pessoas. Isso dificulta as comunicações interpessoais, e os líderes devem tê-las presentes para que as equipes não sofram com isso.

- Senso crítico – nem todos os membros de uma equipe são capazes, o tempo todo, de raciocinar sobre um problema com clareza e precisão, o que pode causar confusão e descontentamento da equipe.
- Confundir desacordo com hostilidade pessoal – as pessoas têm a tendência de se envolver emocionalmente e se identificar pessoalmente com as ideias e pontos de vista que apresentam numa equipe. Em consequência disso, quando alguém questiona a validade da afirmação apresentada, isso pode não ser encarado como dúvida racional, mas sim como ataque pessoal. As pessoas, ao se sentirem desse modo, reagem de forma emocional, provocando tensão dentro do grupo.
- Dificuldade para lidar com o conflito – as pessoas, geralmente, temem conflitos que possam surgir com as diferenças de opinião e, assim, fogem da análise dos aspectos melindrosos dos problemas, tendendo a operar numa atmosfera pouco natural de educação, prolongando desnecessariamente o conflito e a sua consequente resolução.
- Conservadorismo – há pessoas que se mantêm sempre fiéis aos procedimentos tradicionais, inspirando-se em tentativas já realizadas, executando as atividades por hábito, sem uma análise crítica do que estão fazendo. Essa atitude leva a um bloqueio da criatividade.

As dificuldades são inerentes à vida da equipe, mas o seu funcionamento e desenvolvimento resultam do modo como essas dificuldades são enfrentadas. O caminho mais eficaz é praticar a participação genuína desde o começo, mobilizar os seus recursos internos e a sua motivação de vencer barreiras.

Uma verdadeira equipe, com alto senso de responsabilidade compartilhada, comunicação aberta, motivação para alcançar objetivos e habilidades múltiplas, tem mais energia e condições de superar obstáculos à sua existência, desempenho efetivo e crescimento.

11.3.5 Equipes autogerenciadas

Equipes autogerenciadas são consideradas modelos de excelência da liderança nas organizações modernas. Cada membro da equipe é orientado a coordenar determinadas atividades, em razão de suas habilidades e *expertise*. O líder mantém-se como regente de uma orquestra, realizando os reparos e ajustes necessários, não ficando com todo o poder das decisões, que é repartida com os demais membros, os quais assumem os riscos de suas escolhas.

É uma atitude de respeito aos colaboradores, que são vistos como pessoas competentes e capazes de crescer e se desenvolver, utilizando o poder de criar. São capazes de realizar as atividades e de perceber a si próprios, em que estão sendo adequados e em que precisam melhorar. Trabalham em clima de diferenciação de questões pessoais e profissionais, existindo clima de confiança entre todos. Atuam com grande envolvimento no processo, não se perde a visão da meta final, cada um tem clareza do seu papel para chegar ao objetivo definido.

O líder, nessa forma de gestão, conquista o seu espaço pela competência, e não por imposição; é um processo lento e requer grande maturidade emocional.

Não se formam equipes atuando, num passe de mágica, faz-se necessário passar por etapas de amadurecimento.

- 1ª etapa: o líder está acima do grupo de trabalho e com certa distância.

- 2ª etapa: o líder posiciona-se no centro do grupo, atua na comunicação entre o grupo e a direção, há diferenciação na atuação do líder e das demais pessoas.
- 3ª etapa: um momento de transição, o líder delega responsabilidades de tomada de decisão sobre algumas tarefas menos complexas.
- 4ª etapa: é o momento em que todos os membros da equipe passam a funcionar em forma de parceria, passam a decidir sobre o melhor funcionamento do trabalho e como alcançar os resultados, aumentando a responsabilidade de cada um e, conseqüentemente, a satisfação das conquistas alcançadas, que será, indiscutivelmente, mérito do trabalho conjunto.

Atuar com equipes autogerenciadas requer tempo para alguns sistemas adequarem-se à nova situação e para as mudanças serem assimiladas. A própria transformação da liderança formal para informal requer especial atenção e tempo necessário para a assimilação. Muitas habilidades precisarão ser desenvolvidas. Há uma mudança radical, porque não se pensa mais só na questão individual, mas na do grupo, o que cria maior confiança nos seus membros e capacitação para atuarem com sucesso em qualquer empreendimento.

11.3.6 Delegação

Delegar não é simplesmente mandar alguém fazer o trabalho. Também, não é nomear um responsável e se esquecer dele. Para existir delegação é necessário preparar previamente a pessoa para a função a ser delegada. Transfere-se a ela uma parte do poder e da responsabilidade e, depois da transferência, deve ocorrer o acompanhamento. É necessário respaldar as ações e decisões delegadas, para que haja confiança e reciprocidade.

Uma grande característica do líder é não ter preferidos. Bom líder é aquele que conhece bem seus subordinados e os avalia por seus

talentos, méritos e esforço. Outra característica de um bom líder é desenvolver a sua equipe de forma equalizada, ou seja, de modo que todas as pessoas detenham as condições para serem delegadas.

Alguns cuidados devem ser tomados:

- Antes de delegar tarefas ruins, delegue, primeiro, tarefas mais agradáveis e/ou mais interessantes.
- Delegue tarefas entre todos da equipe e de forma equilibrada. Delegar apenas para uma pessoa é ter um preferido.
- Evite delegar tarefas fora da rotina normal de trabalho. Caso não seja possível, só o faça depois de oferecer uma justificativa coerente.
- Depois de delegar, não supervisione em demasia, para não causar insegurança e/ou constrangimento na pessoa delegada.
- Delegue com a certeza de que o delegado será capaz de realizar a tarefa. Jamais delegue tarefas sem ter certeza de que o funcionário a quem foi delegada a tarefa poderá executá-la.
- Nunca delegue em nome de outro.
- Depois da primeira explicação da tarefa, provoque os questionamentos por parte do delegado.
- Evite passar por cima do poder intermediário.
- Não delegue tarefas para serem executadas em tempo exíguo.
- Jamais subestime alguém, tampouco superestime, delegando tarefas impossíveis.
- Não delegue para provar a incompetência de alguém.
- Defenda o seu subordinado, depois de ter delegado poderes a ele, não permitindo nenhuma dúvida na equipe quanto ao poder delegado.
- Garanta sempre o poder delegado, não permitindo questionamentos sobre ele.
- Quando delegar, utilize uma comunicação clara e direta.

- Elogie sempre o bom desempenho da equipe e daqueles que foram delegados.
- Acostume-se com respostas diferentes daquelas esperadas. As pessoas são diferentes entre si em suas respostas.
- Fale sempre sobre a importância da delegação, assim como das tarefas delegadas.
- Não delegue tarefas de ordem pessoal, da sua exclusiva responsabilidade ou interesse.
- Delege a responsabilidade necessária para a execução da tarefa.

Apresentaremos, a seguir, um quadro que demonstra as contradições entre a delegação do antiquado sistema tradicional e do avançado sistema da gestão pela qualidade.

Quadro 1 – Comparação de aspectos da delegação

Aspectos da delegação	Gestão tradicional	Gestão pela qualidade total
Por que delegar?	Liberado o tempo da alta direção para as tarefas mais “nobres”, como planejamento, estratégias etc.	Dar maior agilidade à empresa, buscando o melhor atendimento ao cliente.
O que delegar?	Trabalhos de rotina.	Poder de decisão.
Como delegar?	De cima para baixo; relação de chefe para subordinado.	Dar condições para que a decisão esteja próxima da ação.
Atribuições de responsabilidade.	Responsabilidade limitada ao nível hierárquico.	Responsabilidade total, compartilhada por todos.
Pirâmide hierárquica.	Alta direção no topo.	Cliente no topo.
Função da média gerência.	Supervisor/intermediário.	Facilitador/líder.
Nível de informações do delegado.	Predeterminado por quem delegar.	Determinado pela necessidade do serviço.

(Continua)

Aspectos da delegação	Gestão tradicional	Gestão pela qualidade total
Autoridade do delegado.	Outorgada em confiança, podendo ser retirada pelo supervisor hierárquico.	Resulta da competência e do conhecimento do funcionário, na execução de seu trabalho.
Alinhamento do delegado.	Ao superior hierárquico (relação de confiança)	À filosofia e aos princípios da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Atividades

1. Quais são os fatores que você considera que interferem no desempenho de um equipe?
2. Como ocorre a tomada de decisão no seu local de trabalho?
3. Quais são as dificuldades que você encontra nas suas relações interpessoais?
4. Para você, o que são equipes autogerenciadas?

Referências

BELASCO, J. A.; STAYER, R. C. *O voo do búfalo*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DINSMORE, P. C. *Poder e influência gerencial: além da autoridade formal*. Rio de Janeiro: COP, 1989.

FELIPPE, M. I. Liderança criativa. *Sala do empresário*, São Paulo, v. 4, n. 16, p. 15-17 (suplemento), 2003.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.

HELSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTTER, J. *Afinal, o que fazem os líderes?* Campus, 2000.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MANZ, C. C.; SIMS JR., H. P. *Empresas sem chefes!* São Paulo: Makron Books, 1996.

MUCCHIELLI, R. *O trabalho em equipe*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

PARKER, G. M. *O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PARKER, G. M. *Team Players e Team Work: a equipe e seus integrantes: a nova estratégia competitiva*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1994.

PASSARELLI, L. Você é intuitivo? *Exame*, São Paulo, n. 21, 8 jan. 1997.

PENTEADO, J. R. W. *Técnica de chefia e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1973.

SCHOLTES, P. R. *Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Dutton, 1976.

SPENCER, J.; PRUSS, A. *Gerenciando sua equipe: como organizar pessoas para obter sucesso*. São Paulo: Siciliano, 1994.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Gerenciamento das mudanças

As constantes mudanças da economia mundial levam as organizações a atuarem de forma coerente com a velocidade dos acontecimentos. As mudanças sempre existiram, mas hoje há uma grande diferença na rapidez com que tudo acontece: empresas são compradas por grupos estrangeiros, acontecem fusões, novas aquisições, a cada dia torna-se indispensável estar em constante processo de transformação e inovação. É um caminho sem volta, a tendência é aumentar cada vez mais a competitividade do mercado e quem quiser se manter forte e crescendo precisa aderir ao processo constante de mudança, usar muita criatividade, o que será um diferencial.

A grande demanda das empresas, hoje, é a competitividade, fazendo-se necessária uma atuação com visão de futuro e uma grande percepção de possibilidades de novos negócios. É fundamental preparar as pessoas para uma gestão flexível, investir na educação e desenvolvimento da equipe, provocar mudanças significativas nas pessoas, levando, assim, as empresas a atuarem com eficácia no seu mercado específico. As organizações que acreditam que sempre atuaram de determinada forma e não precisam mudar podem estar condenadas ao fracasso.

Quando falamos em mudança, precisamos desmistificar e abordar a questão de forma prática, sempre em conjunto com o desenvolvimento organizacional, que leva em consideração o potencial das pessoas e o objetivo da organização. Assim, pode-se trabalhar com maior motivação.

Normalmente, fala-se em mudança com tempo determinado, não existindo a compreensão de que é um processo contínuo, no

qual se atua com uma visão sistêmica, analisando a estrutura como um todo e entendendo que a alteração em uma parte da engrenagem afetará as outras partes também.

O fato de mudar não implica apenas aceitar o novo, pois o grande desafio é lidar com os comportamentos que estão sedimentados em cada membro da equipe.

Entendemos paradigmas como referências que usamos continuamente para direcionar as nossas decisões. Esses condicionam a nossa maneira de ver o mundo e, muitas vezes, não percebemos que os paradigmas existem e são tão determinantes em nossa forma de perceber o que está ao nosso redor.

Podemos dizer que os paradigmas, de uma certa maneira, são positivos por serem um referencial que nos ajuda e nos apoia, mas também que, ao definirem uma forma rígida de ver e perceber, podem nos causar uma cegueira que nos impede de enxergar o que não se ajusta aos pressupostos básicos. São uma forma de expressar valores, crenças, referenciais e mitos que direcionam as nossas vidas, formatando as nossas ações, quer sejam individuais, quer sejam grupais, quer sejam empresariais.

12.1 Princípios dos paradigmas

 Vídeo



Se tivermos em mente os princípios dos paradigmas a seguir, com certeza teremos condições de nos reestruturarmos para enfrentar situações diversas do dia a dia. Segundo Joel Barker (2003), os princípios são os citados a seguir.

- O sucesso do passado não garante o êxito do futuro.
- Nossos velhos paradigmas impedem que vejamos os novos.
- Os primeiros problemas resolvidos com o novo paradigma são aqueles que não se podia resolver com o anterior.
- Os paradigmas afetam como vemos o mundo.

- Nossos velhos valores oferecem pouca proteção contra o novo.
- Os novos paradigmas surgem antes de serem desejados ou necessários.

12.2 Características dos pioneiros dos paradigmas

▶ Vídeo



Para enfrentar as situações, faz-se necessário possuir algumas características que, segundo Barker (2003), são as seguintes:

- Coragem para enfrentar as pressões e para correr riscos.
- Julgamento intuitivo/fé, para tomar decisões mesmo com informações incompletas.
- Compromisso com o longo prazo.
- Tornar-se massa crítica.
- Você não precisa ser quem muda o paradigma para ter todas as vantagens, mas tem de mudar as suas atitudes quanto a:
 - evitar a paralisia de paradigmas;
 - flexibilidade intelectual/questionamento proposital (mente aberta e humildade);
 - não resistir (não ter medo) em compreender as novas oportunidades;
 - aprender com os erros, ver um mundo novo para torná-lo melhor.

12.3 Mudanças no ambiente dos negócios

▶ Vídeo



O ritmo cada vez mais rápido de mudanças está afetando o mundo dos negócios. Segundo Fishman (1997) apud Cohen (2003, p. 345),

Não é o ambiente dos negócios que está mudando. A mudança é o ambiente dos negócios. E não se trata de que todas as empresas estejam mudando. A mudança se apossou de todas as empresas. Criar mudança, gerenciá-la, dominá-la e sobreviver a ela é a pauta de todos os que, no mundo empresarial, desejam fazer diferença. [...] Até a mudança mudou. A ideia de “programas de mudança” já está morta, diz Bob Knowling, da U. S. West, um experiente agente de mudanças, “a pessoa acaba de colar um alvo no peito”.

Vamos enumerar alguns aspectos fundamentais para serem considerados nessa análise:

- Globalização – a eliminação e/ou redução de tarifas em diversos segmentos; as informações disponíveis para todos (clientes, fornecedores, concorrentes); mercados internacionais praticando os mais variados preços; tecnologia de ponta acessível – compra fácil de *know-how* atualizado; disponibilidade internacional de recursos para investimento.
- Transformações dos clientes – a visão dos clientes para os aspectos de qualidade e preço; a realização de serviços diferenciados; o acesso a informações e outras vantagens competitivas compartilhadas, as formatações de parcerias e as novas formatações nas cadeias de suprimentos.
- Revolução tecnológica – as inovações tecnológicas têm ocorrido em prazos cada vez menores e em áreas cada vez mais abrangentes; os acessos a essas novas tecnologias estão cada vez mais facilitados.
- Meio ambiente – a legislação do Brasil, no que se refere à preservação e conservação do meio ambiente, tem sido cada vez mais rigorosa, pressionando as organizações a efetuem alterações nos processos produtivos de modo a preservar o meio ambiente.
- Mudanças nos canais de distribuição – as organizações estão revisando e alterando os seus canais de distribuição, de modo

a diminuir o prazo de entrega dos produtos e minimizar os seus custos, terceirizando as atividades-meio sem perder a qualidade do serviço.

- Acirramento da concorrência – a grande preocupação das empresas tem sido no que se refere à diminuição dos seus custos produtivos de modo a não comprometer as suas margens, revisando-as para sobreviver nesse mercado globalizado. Os seus concorrentes estão em qualquer lugar do planeta e não mais nos grandes centros do país.
- Gestão participativa – orientação para clientes; foco nos processos essenciais do negócio; controle centrado no processo; simplificação da organização; redução da estrutura de controle e supervisão; metas ambiciosas de produtividade; delegação às equipes de trabalho; ambiente motivador e desafiante para as equipes; correr riscos.
- Valores dos recursos humanos – alguns aspectos dentro das organizações são de extrema importância, como a participação, o autocontrole, o reconhecimento, a valorização do desempenho, o trabalho em equipe/grupos autogeridos e a liderança como sinônimo de capacidade de coordenação.
- Parcerias potenciais – para enfrentar esse novo mercado, muitas vezes as organizações precisam estruturar novas parcerias para diminuir os custos e viabilizar negócios.
- Novos negócios – as organizações precisam, a todo momento, repensar os seus negócios, tendo em vista o dinamismo das necessidades dos clientes, bem como o despertar de novas necessidades para o lançamento de novos produtos.
- Mudanças nos fornecedores – a relação entre clientes e fornecedores deve ser alterada, saindo da relação ganha-perde para a relação ganha-ganha.

12.3.1 Processo de mudança

Independentemente da origem da necessidade de mudança, ela sempre faz parte de uma situação atual, a qual é insatisfatória, criando, assim, um estado geral de frustração, e a massa crítica é que leva a alavancar essa mudança.

Podemos afirmar que a insatisfação está vinculada diretamente a uma visão futura, que se demonstra alcançável a partir de esforços direcionados para a mudança, a qual se transforma num ambiente positivo que assegurará o sucesso continuado da organização. O fator crítico está no processo de transição entre a situação atual e a visão futura. Esse momento exige forte liderança e um controle do rumo e do ritmo de mudança.

É necessário manter um consenso sobre a necessidade de mudar, não deixando que a equipe se abale com as incertezas de forma a retornar ao estado anterior, mas com o ritmo que consigam acompanhar, não permitindo que se crie deturpações ou distorções nos objetivos que representam uma alteração da trajetória incontrollável.

Existe um equilíbrio entre o ritmo ideal e os abrandamentos ou acelerações que coloquem a vontade de alcançar a visão futura compartilhada por todos da organização. Para o processo de mudança ocorrer, deve-se alcançar e sustentar o sucesso competitivo, por meio do alinhamento das pessoas, processos e tecnologia e da estratégia da empresa.

Segundo Ricardo Coutinho (2003), a mudança deve ser planejada, estruturada e gerenciada, o que garantirá a eficácia do processo. Enumera ainda quatro passos fundamentais que, quando bem conduzidos, garantem o sucesso: o alicerce, a estrutura, o acabamento e a entrega.

- **Alicerce:** é a base da estrutura, representa as pessoas, os princípios, a visão e a missão. As pessoas são os pontos-chave de todo o processo, inúmeros projetos não funcionam porque não é dada a devida atenção aos colaboradores no processo. É necessário conhecer toda a equipe, quais os pontos fortes e fracos de cada um, só assim poderão ser trabalhados. A atenção para a questão das pessoas facilita a cooperação e motivação do grupo de trabalho, atuando com maior entusiasmo e maturidade. As pessoas precisam ser trabalhadas em relação a comportamentos e atitudes. Em determinadas situações, necessitam de treinamento em competências específicas.
- **Estrutura:** representa como vamos fazer, quais as ações desenvolvidas, o que vai acontecer no curto, médio e longo prazo. Ajusta-se o que fazer, como as ações serão estruturadas e se contamos com as pessoas adequadas para alcançar os objetivos.
- **Acabamento:** quando se priorizam as ações de maior impacto nos resultados. Realizam-se reuniões para os ajustes necessários. Há necessidade da participação de todos para o sucesso, não é apenas dizer que concorda, é preciso estar participando e acompanhando todas as fases.
- **Entrega da obra:** é o momento do funcionamento efetivo, quando novos ajustes poderão ser feitos, dependendo da necessidade. É uma entrega simbólica, porque o fim é apenas o começo.

O cenário mundial, a cada dia, confirma-nos a necessidade de atuar fortemente, com enfoque centrado nas pessoas da organização. Quando os colaboradores percebem os benefícios e resultados de aderirem ao processo de mudança, cria-se uma nova forma de atuar, que passa a gerir a conduta das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

O enfoque dos líderes em dar maior atenção para as pessoas está, a cada dia, mais presente nas organizações mais competitivas e são essas as empresas que, certamente, alcançarão o sucesso. As transformações rápidas no cenário nacional e internacional sinalizam, a todo o momento, que é preciso flexibilizar e mudar. A mudança passa a ser uma rotina que faz parte do dia a dia da organização. Quando as pessoas passam a atuar nesse novo modelo, percebem a excelência das suas ações, adquirem o gosto em assumir desafios e conquistá-los, passando a fazer com entusiasmo, não apenas por obrigação.

Dentro das organizações, muitas mudanças têm ocorrido e merecem ser destacadas. Por exemplo: enxugamento de estruturas; o fim das solicitações cada vez maiores por benefícios; grande insegurança no emprego e desilusão com as organizações; aumento das exigências com relação ao perfil dos empregados; diminuição dos níveis salariais; empregos multifuncionais; término dos empregos vitalícios, entre outros.

Todos esses aspectos fazem parte do cenário que deve ser analisado sob o ponto de vista multidisciplinar e holístico, traçando-se diretrizes e estratégias de longo prazo, no que se refere à gestão de pessoas.

Gerenciar mudanças no plano organizacional é um dos maiores desafios entre os campos de responsabilidade da administração estratégica de recursos humanos (AERH). Não tanto pelas transformações da tecnologia, dos processos ou dos outros fatores que atingem o dia a dia da empresa, mas muito mais por aquelas que focam o ser humano.

12.4 Campos de força da mudança

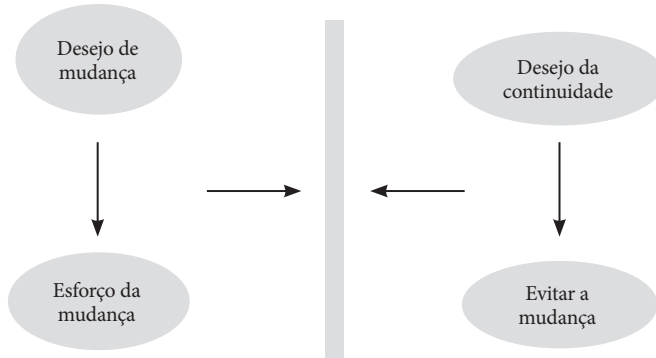
 Vídeo



Nas organizações, podemos verificar dois campos de força contrários e simultâneos, o desejo de mudar e o desejo de continuar o *statu quo*. O desejo de mudar baseia-se no esforço de mudar para ocorrer a transformação e o desejo de continuar

foca a sua energia em evitar essa transformação, conforme esquema a seguir.

Figura 1 – Representação dos campos de força que atuam na mudança



Fonte: MARRAS, 2001.

Se pretendemos modificar as pessoas, precisamos utilizar técnicas aliadas ao treinamento e ao desenvolvimento, por meio de programas contínuos e não pontuais, que objetivem minimizar ou mesmo neutralizar possíveis resistências que possam surgir inicialmente e, assim, apresentar a nova situação como sendo o caminho ideal para a solução dos problemas.

12.4.1 Modelo sequencial de Lewin

O modelo sequencial, criado por Kurt Lewin (1972), constitui-se de três etapas para que as organizações possam iniciar mudanças organizacionais.



Segundo Marras (2001), na fase inicial, do descongelamento, a ideia é fazer com que os indivíduos coloquem em cheque o sistema atual, refletindo e discutindo seus pontos fracos e suas discrepâncias. O objetivo é conseguir desarmar a força dos velhos paradigmas, demonstrando sua inadequação para o momento.

Uma vez preparado esse terreno, o segundo passo é a introdução da mudança propriamente dita. O indivíduo é levado a conhecer o novo paradigma e a identificar-se com ele; as energias nesse ponto devem se voltar para a aceitação de novos valores, atitudes e comportamentos. Essa transformação verifica-se por meio dos seguintes processos mentais:

- Identificação (reconhecimento dos novos paradigmas).
- Internalização (assimilação e aceitação dos novos valores).

Finalmente, o último passo do processo é o recongelamento. Nesse momento, o objetivo é solidificar a mudança no interior do indivíduo, possibilitando-lhe perceber que a adoção do novo modelo traz resultados benéficos não só para a organização, mas também para ele.

12.5 Minimizando as resistências

 Vídeo



Quando falamos em mudança, já nos reportamos, de forma automática, à resistência às mudanças, que também fazem parte da dinâmica organizacional. As mudanças nos afligem porque provocam insegurança em lidarmos com a nova realidade, com situações que nos são desconhecidas.

Implicam novas responsabilidades, novos hábitos, atitudes diferentes no trabalho, comportamentos distintos fazem-se necessários, até mesmo mudanças culturais. Podem surgir preocupações em relação a perdas econômicas, dúvidas quanto à segurança pessoal, perdas em relação à satisfação no trabalho, acreditamos que passará a ter maior inconveniência no nível pessoal, temores na questão social, descontentamento pela maneira com que as mudanças estão acontecendo, má compreensão dos reais motivos da mudança. Por todas essas possíveis variedades, faz-se necessário detectar a resistência desde as suas primeiras manifestações. A resistência já é um

sintoma, então, é preciso olhar além da resistência para saber por que está se manifestando e atuar na causa do problema.

A resistência à mudança é um ponto praticamente inevitável e, assim, algumas precauções devem ser tomadas para contorná-la:

- O agente de mudança pode facilitar a sua aceitação, à medida que deixar mais transparente, para as pessoas afetadas, as vantagens e necessidades da sua implementação.
- Permitir que as pessoas envolvidas pudessem falar de forma direta sobre os acontecimentos.
- Buscar a possível participação das pessoas envolvidas na definição de como será implantada a mudança.
- Solicitar para as pessoas envolvidas que encontrem, juntas, os pontos que justificam o acontecimento da mudança.

A resistência à mudança é uma questão social e o seu sucesso ou fracasso depende muito da preparação dos agentes envolvidos no processo. Muitas vezes, a incapacidade de conduzir, de forma adequada, leva ao desligamento do agente de transformação.

Atividades

1. Quais as características que devemos possuir para enfrentar os paradigmas?
2. Por que são necessárias as mudanças nos ambientes dos negócios?

Referências

- BARKER, J. *Filme: a questão dos paradigmas*. [São Paulo]: SIMAR, 2003.
- BLANCHARD, K.; CAREW, D.; PARISI, E. *O gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- COHEN, A. R. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COUTINHO, R. *Mudanças: o fim é apenas o começo...* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.
- HANKS, Kurt. *O navegador de mudanças*. Qualitymark, 1998.
- JOHNSON, S. *Quem mexeu no meu queijo?* 32. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.
- VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Repensando a organização

No mundo de mudanças e inovações constantes em que vivem as organizações, muitos conceitos foram revistos para possibilitar acompanhar a velocidade dos acontecimentos. A área de recursos humanos (RH), necessariamente, para seguir tal evolução, necessita continuar se aprimorando, para demonstrar que é indispensável e atuante no cenário atual.

Já vivemos uma época na qual o profissional de recursos humanos fazia somente a parte burocrática: admitindo, demitindo, cuidando da folha de pagamento, não participando das decisões na definição da política das organizações, isso muito em razão de os empresários não conhecerem uma forma de atuação mais ativa dos profissionais da área. Esse fato foi, durante muito tempo, motivo de alta rotatividade dos profissionais de recursos humanos, ou porque se desmotivavam por não alcançarem os resultados almejados, vindo, por isso, a pedir o seu desligamento, ou porque a própria empresa providenciava o seu desligamento, por não conseguir ver resultados mensuráveis, considerando os recursos humanos uma área que, além de não gerar lucros, era grande fonte de despesas.

Passamos também por momentos de euforia, em que a área de recursos humanos era vista como uma forma mágica de tratar com as questões humanas, o que ocasionava uma sobrecarga por terem de arcar com toda a responsabilidade dos acontecimentos das demais áreas e pagar o preço de definirem sobre questões específicas de áreas que não eram do seu conhecimento, tirando a responsabilidade de cada gestor em gerenciar a sua equipe, em todos os aspectos. Isso deve-se a um certo modismo, muitas vezes, por quererem aplicar o modelo de recursos humanos que deu certo em uma

organização em outra, completamente diferente, sem considerar o fator básico, que é a cultura da empresa.

Tomando por base esse cenário, temos a administração estratégica de recursos humanos (AERH) que, segundo Marras (2001, p. 253), é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

A AERH posiciona-se como *staff*, assumindo a função de assessorar e subsidiar a cúpula da empresa nas questões relacionadas a:

- talentos da organização;
- desenvolvimento individual e organizacional;
- políticas do RH;
- manutenção do RH;
- produtividade;
- qualidade.

Essa nova posição sai do foco tático-operacional, que está em linha, e vem atuado como prestador de serviços, para participar da formação das macro diretrizes da empresa, podendo, se necessário, alterar o perfil dos resultados, agregando valor com o capital humano existente na própria organização.

13.1 Distinção dos papéis

 Vídeo



Albuquerque (1988, p. 48) explica a ligação entre o planejamento estratégico da empresa e o de RH, no final da década de 1980:

Embora este programa ainda não possui uma estrutura sedimentada – apesar de alguns países já avançados nesta área, a exemplo dos Estados Unidos – e está longe de ser amplamente difundido pelas empresas, no Brasil, visto que somente algumas multinacionais e organizações brasileiras de grande porte desenvolvem-no, de maneira sistemática.

Marras (2001, p. 255-258) afirma que: “ao tentar demonstrar pontos nevrálgicos existentes entre a AERH tático-operacional e a AERH, Albuquerque (1988, p. 48) traça paralelos interessantes entre pontos como: seleção de pessoal, avaliação, compensação e desenvolvimento.”

Utilizando as ideias de Albuquerque como ponto de partida para uma análise atual, passada já mais de uma década depois da sua pesquisa e contato com diversas e importantes mudanças influentes nos cenários circundantes das empresas de hoje, temos que considerar inicialmente, entre outras, as seguintes variáveis, como causa de preocupação e motivo de transformação de uma área de ARH para a de AERH:

- A globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações:
 - a influência internacional da economia;
 - a competitividade das empresas multinacionais;
 - a revolução da qualidade total;
 - o despertar da consciência do consumidor;
 - a mudança global do perfil do trabalho intraempresarial;
 - a prática constante de *downsizing*, como redução de custo etc.
- A mudança na filosofia de vida:
 - a qualidade virtual da forma de vida no século XX;
 - maior velocidade e nível quantitativo e qualitativo de informação;
 - prioridade à sobrevivência ameaçada pelo quadro do desemprego;
 - excessiva competição entre indivíduos, social e profissionalmente;
 - forte sentimento de impotência e frustração em nível pessoal;
 - envelhecimento precoce da vida profissional;
 - desmotivação constante diante da contínua e excessiva diferença entre níveis sociais etc.

Quadro 1 – Diferenças entre gestões

Níveis	Seleção	Avaliação	Compensação	Desenvolvimento
Estratégico	Definição das características do pessoal da empresa, a longo prazo. Adequação dos sistemas interno e externo às previsões sobre o futuro da empresa.	Aspectos a serem avaliados a longo prazo. Definição de meios para avaliar dimensões futuras. Identificação de talentos em potencial.	Previsão de remuneração no futuro (no mundo). Vinculação desses diagnósticos de remuneração às estratégias de longo prazo da empresa.	Planejar meios para formar pessoal que conduzirá a empresa no futuro. Fixar métodos flexíveis, ajustáveis às mudanças de circunstâncias. Formular planos de carreira.
Tático	Validação dos critérios de seleção. Formulação de plano de recrutamento do pessoal no mercado. Busca de novos mercados para recrutamento pessoal.	Elaborar sistemas para adequar o atual potencial de pessoal com as futuras necessidades. Centros de assessoria para treinamento.	Formular planos individuais de compensação a médio prazo. Idealizar planos de benefícios complementares.	Organizar programas de formação gerencial. Executar atividades de D.O. Estimular o auto-desenvolvimento profissional.
Operacional	Planejamento de necessidades de pessoal. Aplicação de planos de recrutamento.	Sistemas de avaliação anual. Sistemas de controle diário.	Administração de salários e saldos. Administração de planos de benefícios.	Executar os planos de desenvolvimento de habilidades. Promover treinamento no próprio trabalho.

Fonte: ALBUQUERQUE, 1988.

Ao refletirmos sobre o quadro citado e o impacto sobre os resultados organizacionais, por um lado, e sobre seus empregados, por outro, fatalmente encontraremos uma inter-relação múltipla entre essas variáveis que nos fazem pensar na extrema urgência em adotar atitudes proativas que permitam – já no curto prazo – neutralizar os efeitos nocivos de tantas mudanças num mesmo sentido: o desgaste entre o capital e o trabalho.

Inicialmente, o empresário – administrador inteligente – deve pensar a sua lógica do lucro sob a luz das seguintes verdades, hoje, cada dia mais transparentes:

- Não é mais possível otimizar a produtividade sem a vontade explícita dos trabalhadores.
- Para vender a produção e ter o retorno desejado do capital, é preciso que o trabalhador tenha possibilidade financeira de consumir; caso contrário, provoca a interrupção do ciclo.
- É preciso investir no longo prazo, substituindo o pensamento imediatista do lucro por planejamentos estratégicos e políticas que priorizem a sobrevivência da organização e seus recursos (principalmente os humanos) no longo prazo.

O programa de planejamento estratégico de RH, pensado e trabalhado por Albuquerque, tem como finalidade integrar e compatibilizar os pensamentos e os objetivos de todas as áreas da empresa (finanças, *marketing*, produção etc.) e, por essa razão, deriva dos objetivos e metas da organização inteira, isso é, os recursos humanos permeiam toda a organização nas suas diversas áreas e a responsabilidade de administrá-los não se limita aos responsáveis pela área funcional de RH, mas se estende a todos os executivos da empresa, embora, de acordo com essa linha de pensamento, seja o momento de acrescentar algumas modificações a esse modelo, provenientes das mudanças e dos comportamentos observados ao longo dos últimos anos nos agentes que compõem o cenário capital-trabalho.

13.2 Principais diretrizes estratégicas da AERH

▶ Vídeo



Entende-se administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente:

- o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano;
- os perfis culturais da organização, redesenhando-os em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa, para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

A gestão de AERH terá de criar e difundir, ao longo de toda a estrutura organizacional, uma diretriz estratégica que permita tornar realidade os pontos citados.

13.3 Profissional de recursos humanos

 Video



A formação humana dos profissionais, muitas vezes, leva-os a uma distância muito grande de dados estatísticos, numéricos, mensuração de resultados e outros conceitos de praticidade.

Podemos observar, muitas vezes, profissionais de outras áreas, como, por exemplo, engenharia, *marketing*, vendas e outras, que passam a estudar sobre recursos humanos e, normalmente, são bem-sucedidos, porque somam um conhecimento prático em relação a resultados, com os conhecimentos de áreas humanas, tornando-se altamente competentes, atuando de maneira adequada na questão de saber vender o seu próprio trabalho.

No mundo globalizado e competitivo da atualidade, a área de recursos humanos vem se adequando aos novos tempos, em algumas organizações com maior velocidade, em outras a passos lentos. São profissionais especialistas, que têm conhecimento e discernimento para atuar em conjunto, desde o momento do planejamento estratégico da organização, sabendo que o seu objetivo só será alcançado se estiverem em sintonia com a cultura e missão da organização em questão. São profissionais que sabem trilhar o seu próprio caminho com maturidade, sempre no

papel de questionadores, encontrando as formas de atuar que poderão ser decisivas para os resultados. A forma de atuação está direcionada para capacitar o gestor de cada área a assumir a responsabilidade de comandar a sua equipe, em prepará-la, em todos os aspectos necessários, para alcançar a eficácia. Tal missão envolve comprometer o gestor com a equipe, desde a formação, o desenvolvimento, a comunicação e a motivação desta, e com tantos outros pontos que são fundamentais na gestão de pessoas.

Esses profissionais são verdadeiros consultores, que mostram opções para a questão de como lidar com pessoas, no sentido de alcançar os resultados sem prejudicar a equipe, de como lidar com conflitos e todas as questões inerentes, quando se lida com pessoas.

Quando a área de recursos humanos é estratégica, deve existir muita clareza por parte dos profissionais quanto ao papel que precisam desempenhar. Devem ser profissionais maduros, que não ficam tentando copiar modelos que funcionaram em outras organizações, sem considerar a cultura própria da sua organização para a sua possível implementação. Vivem em constante processo de atualização, estudando e se reciclando, podendo, assim, criar os seus próprios modelos de atuação, considerando-se sempre o público em questão. Trabalhando dessa maneira, conquistam o seu espaço, mostram que estão atuando e fazem a diferença.

13.4 Desenvolvimento de espelhos

▶ Vídeo



Está cada vez mais difícil efetuarmos as contratações dentro do perfil esperado, pois por mais que o candidato tenha os conhecimentos técnicos mais próximos do solicitado e o perfil comportamental desejado, é necessário que ele venha a incorporar os valores e crenças da organização. Essa incorporação não se dará apenas pela transmissão verbal do que se

espera, mas acima de tudo pela percepção das atitudes, por parte do contratado.

Por essa razão, é necessário distribuir por toda a estrutura organizacional colaboradores que sejam muito mais do que multiplicadores de treinamento. É necessário desenvolver quem terá o papel de servir de paradigma cultural para os demais membros da organização, para que sejam referenciais no que se refere ao perfil comportamental alinhado com os valores fundamentais da organização e que todos, sem exceção, devem estar buscando.

Assim, poderemos dizer que esses espelhos refletirão a atitude, o conhecimento, a coragem, as habilidades e a sensibilidade no trato com os demais, que a organização gostaria de ter em todo o seu corpo de colaboradores, independentemente do nível hierárquico.

13.5 Remuneração estratégica

▶ **Video**



Em razão das transformações constantes vividas nas organizações, no sentido de acompanhar o desenvolvimento de forma acelerada, para dar conta da competitividade em que vivemos no mundo atual, as empresas precisam também, muitas vezes, mudar, adequar-se e rever a sua forma de remunerar a equipe.

A remuneração estratégica só pode funcionar dentro da empresa se esta tiver uma boa estratégia de negócios, estabelecida de forma clara e transparente, caso contrário, a sua implantação estará comprometida.

A necessidade de se desenvolverem de forma rápida e eficaz levou as empresas, também, a exigir de sua equipe uma força de trabalho especializada, grande aperfeiçoamento e atitudes diferenciadas dos colaboradores.

Não se poderia, frente a tantas mudanças, permanecer com um modelo de remuneração desatualizado, que não dá conta da atual realidade. A remuneração estratégica utiliza todas as formas de remuneração já existentes, tais como remuneração funcional, remuneração variável, remuneração por habilidades etc., mas compondo um modelo novo e eficaz, que é o de criar uma forma de remunerar extremamente competitiva, levando as pessoas a atuarem de tal forma que dê impacto nos resultados da organização e, conseqüentemente, a remuneração será proporcional aos resultados alcançados. Há um aumento natural do comprometimento com os objetivos traçados.

Atividades

1. Defina administração estratégica de recursos humanos.
2. Enumere as principais diretrizes estratégicas da AERH.
3. O que você entende por remuneração por habilidades?

Referências

ALBUQUERQUE, L. *O papel estratégico de RH*. São Paulo, 1988. Tese (Livre-Docência), FEA, USP.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; Balkin. The Determinants of Faculty Pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 5, p. 921-955, 1992.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MINAMIDE, C. H. *Sistemas de remuneração*. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 24 jul. 2004.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Gestão estratégica de pessoas I

Por tratar-se de um assunto muito vasto, abordaremos o tema *gestão estratégica de pessoas* em dois capítulos. Neste capítulo, apresentaremos os aspectos iniciais do tema.

Sabe-se que as organizações atualmente enfrentam desafios constantes para garantir a sua sobrevivência, pois, além de se manterem nesse mercado competitivo, precisam aumentar o seu nível de competitividade. Para tanto, faz-se necessária a adoção do planejamento estratégico, que tem a função administrativa de subsidiar o gestor a estabelecer os parâmetros que vão direcionar o rumo da organização e diretrizes organizacionais, por meio da definição de sua missão, visão e objetivos organizacionais.

Missão é o que determina a sua identidade, a sua razão de existir, bem como o elemento básico para a definição do posicionamento estratégico. A missão necessita ser estabelecida a longo prazo e comunicada a todos os seus colaboradores, tendo em vista a necessidade do comprometimento de todos. Consequentemente, tal identidade será conhecida por todos do meio social em que ela estiver inserida.

A visão consiste na definição das diretrizes maiores, onde pretendemos estar no futuro, conciliando pontos de análise do ambiente e o fator emocional, unindo as possibilidades reais e o desejo de implementá-las.

A formulação da visão pode ser especificada pela alta gerência com a participação dos demais níveis hierárquicos. O seu sucesso será garantido à medida que for disseminada e incorporada por todos os níveis que precisam realizá-la no longo prazo.

Quando se estabelece a missão e a visão, faz-se necessária a definição clara dos objetivos. Podemos considerar os objetivos como sendo os resultados que a organização busca alcançar, a curto, médio e longo prazos. Esses devem ser bem específicos, possíveis de serem realizados, flexíveis, mensuráveis e realizados no tempo determinado. Temos, na organização, objetivos macros, que definem os resultados gerais da organização, mas também existem os objetivos por área, que precisam ser bem delimitados e estar em sintonia com os objetivos organizacionais.

Muitos questionam se, frente à velocidade das transformações neste mundo globalizado, vale a pena planejar. Podemos afirmar que, por causa deste cenário em que estamos atuando, é muito maior a necessidade de trabalhar com planejamento, pois esse é que permitirá definir aonde queremos chegar e ao estruturar e realizar rapidamente as ações e alterações necessárias nos procedimentos, em razão de mudanças externas e internas, que exigem, muitas vezes, que essas alterações sejam imediatas.

Citamos, até agora, os dados estratégicos globalizados na organização, para podermos enfocar o planejamento estratégico da gestão de pessoas, que faz parte do contexto da organização e é crucial para garantir o sucesso organizacional.

A área de gestão de pessoas funciona como suporte, devendo, dessa maneira, subsidiar os gestores da organização em todas as fases do seu planejamento estratégico. Para tanto, faz-se necessário entender todo o processo, pois essa área tem um papel fundamental de desenvolver e reciclar os gestores, para que consigam, a cada dia, melhorar a coordenação de suas equipes, para que atuem de forma transparente, aumentando a sua competitividade no seu mercado específico.

Com esse enfoque, os gestores precisam estar preparados, principalmente para conduzir o seu grande bem, que é o seu capital humano. Desafio este que envolve grande habilidade, desde

a responsabilidade de montar a equipe, tratar do seu constante desenvolvimento e, acima de tudo, conseguir estimulá-la e mantê-la comprometida com os resultados.

Preparar os gestores para que valorizem as pessoas é um fator fundamental, pois estar atento para perceber a singularidade de cada membro do grupo, os relacionamentos e as possibilidades de crescimento de cada um de seus componentes não é tarefa fácil. O gestor precisa ser preparado para entender os grupos que existem nas organizações e transformá-los em equipes de alto desempenho.

A equipe de alto desempenho atua de maneira distinta, tem alto grau de responsabilidade no desempenho de suas atividades, a variedade de experiências dos seus membros são bem aproveitadas, interferindo de forma positiva no resultado final e atua com mínima supervisão direta.

A área de recursos humanos, para atuar de forma eficaz, em sintonia com o planejamento estratégico da organização, precisa dar especial atenção a cada um de seus subsistemas que tiveram transformações também na sua denominação, que são os seguintes:

- subsistema de provisão ou agregando pessoas;
- subsistema de aplicação ou aplicando pessoas;
- subsistema de manutenção ou recompensando pessoas;
- subsistema de desenvolvimento ou desenvolvendo pessoas;
- subsistema de controle ou monitorando pessoas.

Hoje, mais do que nunca, a área de recursos humanos precisa atuar como agente de mudança, provocando as mudanças e, ao mesmo tempo, dando sustentação durante a sua implementação. A organização que atuar fortemente na gestão de pessoas garantirá a sobrevivência do seu negócio e a satisfação dos colaboradores.

Vamos continuar tratando dos processos de recursos humanos, apresentando uma pequena definição, segundo Chiavenato (1996, p. 37-38):

Os principais processos de RH são cinco: prover a empresa de pessoas necessárias às suas operações, aplicar as pessoas em seus cargos ou funções, manter as pessoas trabalhando na organização, desenvolver as pessoas quanto às suas habilidades e destrezas e controlar as pessoas.

Apresentamos, a seguir, um quadro com os processos e seus respectivos objetivos e atividades envolvidas. Podemos afirmar que esses processos estão inter-relacionados e interdependentes, pois qualquer alteração que se faça em um deles passa automaticamente a influenciar os demais que, por sua vez, terão outras influências que voltarão sobre os primeiros, e assim sucessivamente.

Quadro 1 – Processo de recursos humanos

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na empresa	Pesquisa de mercado. Planejamento e RH. Recrutamento e seleção.
Aplicação	O que as pessoas farão na empresa	Análise e descrição dos cargos. Programas de indução. Avaliação de desempenho. Programas de carreiras. Movimentação pessoal.
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na empresa	Remuneração (administração de salários). Programas de benefícios. Higiene e segurança do trabalho. Manutenção das relações trabalhistas.
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas na empresa	Treinamento. Desenvolvimento pessoal. Desenvolvimento gerencial. Desenvolvimento organizacional.

(Continua)

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Controle	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Registros e controles de pessoal. Banco de dados. Sistema de informações gerenciais. Auditoria de RH. Balanço social.

Fonte: CHIAVENATO, 1996, p. 39.

14.1 Agregando pessoas

 Vídeo



As organizações e as pessoas estão em constante processo de atrair uns aos outros, e esta seleção é feita com a divulgação da oportunidade de trabalho, e ela pode ser interna, externa ou mista, visando ao recrutamento das pessoas interessadas em participar desse processo. Por meio da descrição e análise de cargos, faz-se a divulgação deste para que os interessados possam analisar as suas características frente ao perfil divulgado.

O processo seletivo procura avaliar as competências técnicas e comportamentais, a história de vida e as características de personalidade, buscando a adequação do profissional às exigências do cargo e cultura da organização. Muitas organizações esquecem de fazer a adequação frente à cultura organizacional, e acabam incorrendo em uma contratação inadequada, o que leva o profissional a não se adaptar à organização e esta ao profissional, o que ocasiona muito desgaste a ambas as partes, culminando com o desligamento do profissional, quer seja por iniciativa própria, quer seja por parte da organização.

O selecionador precisa atuar de modo profissional, dentro de princípios éticos, não se deixando influenciar por seus valores pessoais e considerar apenas os objetivos organizacionais.

Citamos, a seguir, algumas técnicas e testes que podem ser utilizados no processo seletivo:

- Provas ou testes de conhecimento: visam avaliar, de maneira prática, o grau de conhecimentos gerais e habilidades específicas que o profissional adquiriu até aquele momento. Estas podem ser orais, escritas ou em forma de teste prático.
- Testes psicométricos: possibilitam a comparação entre os perfis individuais dos candidatos, medindo a habilidade atual da pessoa em determinado comportamento ou atividade.
- Testes de personalidade: avaliam os traços de personalidade (equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível de motivação, capacidade de adaptação à função e ao ambiente, entre outros) de forma a se obter o perfil comportamental do candidato.
- Técnicas de simulação: dramatizar uma situação idêntica à que será a situação de trabalho do profissional.
- Dinâmica de grupo: tem por objetivo analisar o comportamento dos candidatos tanto em relação aos objetivos previamente definidos quanto nas atividades em grupo, observando os aspectos de liderança, percepção, ação e reação, entre outros.
- Entrevista de seleção: deve ser conduzida com grande habilidade, sendo um dos itens decisivos no processo seletivo. Com a entrevista, pode-se colher importantes informações e esclarecimentos sobre o candidato e, assim, conhecer melhor o seu histórico profissional, a sua vida familiar e traços de personalidade, além de explorar expectativas em relação ao futuro da sua carreira, que serão fundamentais para subsidiar a escolha.

Cabe salientar a importância de não se utilizar apenas um único instrumento de forma isolada, pois o resultado ficará comprometido. Faz-se necessário aplicar algumas das ferramentas para que possamos confrontar os dados levantados durante o processo de seleção de modo a confirmar ou refutar as hipóteses levantadas com relação

ao candidato, podendo, assim, escolher o melhor candidato para a oportunidade em questão.

Não podemos esquecer que o processo de seleção não deverá ser conduzido isoladamente pela área de recursos humanos. O gestor da área solicitante deve participar pelo menos da entrevista do candidato, caso não tenha condições de participar das etapas de dinâmica de grupo ou simulação. Pode-se envolver, ainda, nessa escolha, a própria equipe da qual o candidato fará parte, visando, assim, ao comprometimento da equipe com a escolha do seu novo integrante. Todo esse processo poderá, apenas, predizer qual dos candidatos está mais adequado a integração e adaptação a cultura da organização e ao cargo.

É preciso estar atento para as modificações que possam vir a ocorrer no mercado, analisando-as de forma preventiva, para garantir a mão de obra necessária para os próximos períodos. Se a área de recursos humanos estiver atuando de forma estratégica, estará, ainda, definindo com a cúpula organizacional o crescimento da organização e a necessidade de profissionais para atender a este crescimento com o delineamento de ações a curto, médio e longo prazos.

Algumas dessas ações de caráter preventivo visando à formação de sua mão de obra podem ser por meio da realização de programas de estagiários, de programas de *trainees*, de parcerias com escolas técnicas, direcionando a formação de mão de obra operacional e técnica, entre outros.

Segundo Marras (2001, p. 66-69), o perfil orgânico da organização deve considerar que:

o que efetivamente aponta para a necessidade de acionar um serviço de recrutamento e seleção é um dos seguintes acontecimentos:

- a) rotatividade (*turnover*);
- b) aumento de quadro planejado;
- c) aumento de quadro circunstancial.

14.1.1 Rotatividade (*turnover*)

É o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um índice, que recebe o nome de *índice de rotatividade*.

Esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).

Pode-se medir ainda:

- somente os demitidos;
- somente os demissionários;
- demitidos e demissionários.

Assim, para isso, utilizaremos a seguinte fórmula geral:

$$Ir = \frac{nd}{\left(\frac{Eip + Efp}{2} \right)} \cdot 100$$

Onde: nd = número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos).

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Ir = índice de rotatividade

Exemplo: tomaremos uma empresa que durante o mês de julho registrou a saída de 20 empregados (interessa para ela o *turnover* geral, isto é, tanto os que pediram demissão – demissionários – como os que foram desligados – demitidos); nesse mesmo mês, havia 480 funcionários no dia 1/7 e 520 no dia 31/7.

Logo, montando a equação, temos:

$$Ir = \frac{20}{\left(\frac{480 + 520}{2}\right)} \cdot 100 = 0.04$$

Sendo:

nd= 20

Eip= 480

Efp= 520

Ou:

Índice de rotatividade = 4%

Nessas condições, essa empresa, tendo uma média de 500 empregados, teve uma rotatividade de 4% e terá de acionar o setor de recrutamento e seleção para repor 20 empregados desligados no período.

14.1.2 Aumento de quadro planejado

Essa é uma situação que encontramos em empresas que além de manterem um programa de planejamento global têm, por meio da ARH, a administração de um orçamento (*budget*) de efetivos construído de forma integrada entre todas as áreas da empresa.

Esse *budget* leva em conta, em geral, um período determinado (um ano, por exemplo) e nele estão contidas as ações ou intenções previamente planejadas e aprovadas como:

- mudanças de maquinário (aumento ou diminuição);
- extinção de uma área e redimensionamento de outras;
- criação de uma nova área;
- lançamento de um novo produto;
- aumento de produção;

- abertura de novas praças;
- reestruturação administrativa etc.

14.1.3 Aumento de quadro circunstancial

No caso de aumento de quadro circunstancial, temos variáveis não controláveis, que devem ser atendidas de forma emergencial a qualquer momento pela organização. Trata-se de motivos não planejados, mas que por necessidade premente terão de ser atendidos, seja em função de mudanças repentinas de mercado, seja em função da concorrência etc. Em geral estão catalogadas nessa condição movimentações consideradas de pequeno porte, que não exigem esforços de *overhead* da área de R&S e, portanto, perfeitamente administráveis com os recursos humanos normalmente empregados nesse setor.

14.2 Aplicando pessoas

 Vídeo



É o processo que cuida do posicionamento e da aplicação das pessoas em cargos ou funções dentro da organização. Inclui análise e descrição de cargos, programas de integração ou indução, avaliação do desempenho e movimentação interna de pessoal.

O processo de aplicação trata de compatibilizar as pessoas disponíveis e as posições a serem preenchidas.

Como já vimos anteriormente, o subsistema *aplicação* constituiu-se de diferentes atividades, entre elas o programa de indução ou de integração.

14.2.1 Programa de indução ou de integração

Nesse programa o novo colaborador deve ser ambientado à nova organização, sendo bem orientado conduzido, pois, dessa forma, assimilará com mais rapidez a cultura organizacional, facilitando o seu vínculo na organização.

14.2.2 Análise e descrição de cargos

Uma organização só pode funcionar de maneira adequada, tanto na produção de serviços como na produção de produtos, quando as pessoas desempenham adequadamente as atividades para as quais foram contratadas. A gestão da *performance* é um dos temas que necessitam especial atenção dos profissionais da área de recursos humanos, de modo a garantir que a avaliação seja feita de maneira fidedigna.

Para que tal trabalho seja executado, necessariamente, precisamos ter os cargos estabelecidos previamente. A modelagem dos cargos é fundamental para que o processo seja conduzido com eficácia, permitindo que se procure um profissional que esteja adequado, possibilitando que os programas de treinamento sejam bem conduzidos em razão das necessidades reais, sinalizando para estabelecer os critérios de remuneração que estejam vinculados aos planos de carreira.

Podemos afirmar que a existência de cargo é tão antiga quanto o próprio trabalho, mesmo que não tratada de maneira formal. Desde quando o ser humano se dedicava às mais primitivas atividades, já se sabia que o seu desempenho poderia ser aprimorado em função da experiência, e que esta, ao longo do tempo, deveria ser um processo contínuo.

Quando falamos de cargo, remetemo-nos a tarefas específicas a serem executadas e que, normalmente, envolvem mais de uma pessoa na relação.

A motivação do profissional para atuar está relacionada diretamente à modelagem do cargo e à forma de liderança do gestor. Segundo Chiavenato (1980, p. 148),

Davis, Canter e Hoffman acentuam que em termos genéricos, o processo de desenhar os cargos pode ser dividido em três atividades:

- a especificação das tarefas individuais;
- a especificação do método para executar cada tarefa;
- a combinação das tarefas individuais em cargos específicos.

A primeira e a terceira atividade determinam o conteúdo do cargo, enquanto a segunda indica como o cargo deve ser desempenhado.

14.2.2.1 Modelos de desenho de cargos

Os modelos de desenho de cargos estão embasados em duas diferentes linhas administrativas: o modelo da teoria clássica que vem da Administração científica e o modelo de relações humanas que vem do humanismo industrial.

Segundo Miles apud Chiavenato (1980), existem três modelos de desenho de cargos:

- Modelo clássico – totalmente voltado para métodos científicos, no sentido de estabelecer os cargos para treinar pessoas e alcançar resultados. Focado em redução de custos e em um programa imposto de cima para baixo.
- Modelo de relações humanas – o ocupante do cargo recebe maior atenção, focaliza todo o contexto, permitindo interação entre a pessoa que ocupa o cargo e o nível hierárquico superior, o que visa proporcionar às chefias melhor forma de controlar custos e força do trabalho.
- Modelo de recursos humanos – uma forma mais complexa, envolvendo número maior de variáveis, visa a maior satisfação das necessidades individuais. Analisa-se a possibilidade de ajustar o sistema às necessidades humanas, partindo do princípio de que maior participação melhora o nível de satisfação do ocupante do cargo e, conseqüentemente, provoca o aumento da motivação e, em cadeia, o aumento da produtividade. O desenho do cargo varia em razão dos objetivos e estratégias da organização.

A descrição e a análise de cargos estão focadas no conteúdo do cargo, no que, como e quando fazer, definindo as tarefas e responsabilidades e as informações sobre a atuação do ocupante do cargo e enfocam exclusivamente o cargo e não o seu ocupante. Com base no que foi descrito, faz-se um estudo amplo dos requisitos envolvidos, obtendo-se os subsídios para efeito de remuneração e da classificação para os fins de comparação.

Fornecem subsídios para quase todas as atividades da área de recursos humanos. A partir do momento que a empresa tem os cargos definidos, existem parâmetros para a avaliação de desempenho dos colaboradores. Inúmeras são as maneiras de avaliar o desempenho, podendo ser formais ou informais, e que precisam ser estabelecidas em razão das políticas da empresa.

14.2.2.2 Etapas de programa de gestão de cargos e salários

A organização pode estruturar um programa de gestão de cargos e salários que será dividido em etapas:

- Análise de função – essa é a fase em que são levantados todos os detalhes do cargo, no qual temos que definir: o que, como, e para que se faz determinada atividade, além da definição das características necessárias para o atingimento dos resultados.

Para essa etapa temos, ainda, que definir o que é *tarefa*, *função* e *cargo*, conceitos estes que, segundo Zimpeck (1990, p. 40), são os seguintes:

- a tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim;
- a função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo. Desse ponto de vista, pode-se inferir que numa organização existem tantas funções quantos empregados;
- o cargo é um conjunto de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.

Para a análise dos cargos, podemos utilizar várias metodologias, a saber:

- observação no local de trabalho;
- entrevista com o ocupante do cargo;
- questionário a ser respondido pelo ocupante do cargo;
- método combinado, ou seja, utilizar mais de um dos itens acima mencionados.

Os campos a serem analisados compreendem os requisitos mentais, físicos, responsabilidades e as condições de trabalho.

- Descrição de cargos – nessa etapa, são consolidadas as informações coletadas de forma padronizada, bem como o desenvolvimento de um manual de descrição de cargos.
- Avaliação de cargos – nessa etapa, passamos a descrever os cargos de forma avaliativa, que pode ser matemática ou de julgamento, seguindo-se alguns passos que são fundamentais, a saber:
 - escolha dos fatores;
 - montagem do manual de avaliação de cargos;
 - montagem da tabela de avaliação;
 - determinação dos pesos e tratamentos estatísticos;
 - criação dos formulários de avaliação;
 - avaliação de cargo por cargo;
 - elaboração da tabela de classificação de cargos.
- Pesquisa de salários – constitui-se da realização de uma pesquisa, pela coleta e tabulação dos dados levantados sobre as práticas e os valores salariais médios, praticados em determinado segmento de mercado previamente definido.
- Política de remuneração – nesta etapa, a organização define os aspectos que abalizaram e fixaram as condições e normas a serem seguidas.

- Construção da estrutura salarial – é o conjunto dos cargos agrupados com as avaliações próximas, que são colocados em faixas matematicamente, conforme a política definida na etapa anterior. Nessa etapa são definidas larguras das faixas e níveis.

14.2.3 Avaliação de desempenho

Pode ser considerada como uma verificação sistemática do desempenho de cada colaborador com relação às suas atividades, avaliando-se os resultados e metas alcançadas de modo a julgar ou estimar um valor. Pode ser realizada de diversas maneiras, entre elas: avaliação de mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação por resultados, avaliação por objetivos (APPO), avaliação de competência, avaliação de eficiência individual e grupal, entre outras.

14.2.4 Programas de carreiras

Com esses programas, a organização propicia aos colaboradores uma visão globalizada da estrutura organizacional de modo a lhes possibilitar a visão das possibilidades de crescimento, por meio do desenvolvimento das suas competências e habilidades, visando atender ao perfil do novo cargo.

Com a evolução das organizações, também, aprimoraram-se as formas de avaliar o desempenho humano. Hoje, um modelo atual que vai ao encontro das necessidades competitivas das empresas é a avaliação 360 graus.

14.2.5 Movimentação de pessoal

Para realização de qualquer movimentação de pessoal (admissão, promoção, transferência e demissão) é preciso pensar na estratégia organizacional, pois tanto o planejamento como a execução dos processos de gestão de pessoas estão relacionados diretamente à estratégia de

negócio. A movimentação de pessoas envolve decisões relacionadas aos seguintes processos (DUTRA, 2009):

- **Planejamento** – analisar a quantidade e qualidade das pessoas necessárias para cada uma das atividades da organização;
- **Atração** – atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários;
- **Socialização** – deixar os funcionários à vontade para dar o melhor de si no trabalho;
- **Reposicionamento** – definir transferências, promoções, expatriações, adequando as necessidades da empresa às dos funcionários;
- **Recolocação** – recolocar as pessoas no mercado de trabalho.

Atividades

1. Defina *missão e visão*.
2. O que são objetivos organizacionais?

Referências

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. *Recursos humanos*. São Paulo: Compacta, 1994.

_____. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUNNIGAN, J.; MASTERSON, D. *A sabedoria dos maiores estrategistas*. São Paulo: Futura, 2001.

DUTRA, J. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, p. 109-118, jul./ago., 1987.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. New York: E. P. Dutton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

ZIMPECK, B. G. *Administração de salários*. São Paulo: Atlas, 1990.

Gestão estratégica de pessoas II

Neste capítulo, abordaremos os subsistemas manutenção, desenvolvimento e controle. Começamos verificando alguns dos mecanismos de recompensa aos membros das equipes.

15.1 Manutenção ou recompensando pessoas

▶ Vídeo



É o processo responsável pela manutenção de pessoas que trabalham dentro da organização. Inclui remuneração (administração de salários), planos de benefícios, higiene e segurança do trabalho e manutenção de relações trabalhistas. O processo de manutenção cuida de todo contexto ambiental necessário para que as pessoas possam trabalhar, ou seja, dos chamados *fatores higiênicos* ou *de manutenção*, de acordo com a concepção de Herzberg (1966).

15.1.1 Sistema de remuneração (administração de salários)

O sistema de remuneração total é composto por remuneração básica (pagamento fixo), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados etc.) e benefícios (compulsórios e espontâneos).

15.1.2 Programa de benefícios

Pode ser definido como sendo um conjunto de ações que visam atender às necessidades pessoais, normalmente vinculadas às necessidades fisiológicas e às de segurança, conforme a hierarquia de Maslow. Apesar do seu custo para a organização, esses programas

trazem um retorno na forma de lealdade, permanência, aumento da satisfação e da produtividade.

Muitas organizações têm optado em oferecer uma cesta de benefícios, que são disponibilizados para os colaboradores de modo que eles possam escolher aqueles que consideram de maior importância.

Os benefícios são divididos em:

- Compulsórios, que são os exigidos pelas normas legais como, por exemplo: décimo-terceiro salário, salário-família, férias, salário-maternidade, entre outros.
- Espontâneos, que são os oferecidos pela organização por vontade própria, de modo a tornar a remuneração atraente e competitiva, visando, sobretudo, a atração e a manutenção de talentos, como, por exemplo: alimentação, seguro de vida em grupo, assistência médica, assistência odontológica, plano de previdência privada, entre outros.

15.1.3 Higiene e segurança no trabalho

Esse item, além de ter sob a sua responsabilidade a segurança industrial, visa garantir ao colaborador condições adequadas de higiene e segurança, não somente de forma curativa, mas principalmente de forma preventiva.

O governo, por meio das Normas Regulamentadoras (NRs), traça as diretrizes definindo como as organizações devem agir nos mais diversos aspectos: Comissão interna de prevenção de acidentes (Cipa), Equipamentos de proteção coletiva e individual (EPis), Programas de controle médico e saúde ocupacional (PCMSO), Edificações, Programa de prevenção de riscos ambientais (PPRA), instalações e serviços em eletricidade, entre outros.

Uma das grandes preocupações das organizações tem sido com a qualidade de vida, que depende de diferentes ações, tais como:

gerencial adotado, oportunidades de ascensão, treinamento contínuo, valorização do trabalhador, salários competitivos, cuidados preventivos com relação à alimentação, campanhas contra drogas, fumo, álcool, doenças sexualmente transmissíveis, entre outras.

15.1.4 Manutenção das relações trabalhistas

Tem por objetivo o cumprimento e o respeito aos contratos individuais e coletivos de trabalho, tanto nos seus aspectos formais quanto nos psicológicos, quer sejam tácitos, quer sejam escritos, que são celebrados entre as organizações e os seus colaboradores. Tem-se, ainda, a preocupação com o cumprimento das convenções sindicais e com as relações éticas entre a organização e os diferentes órgãos governamentais.

Objetiva, acima de tudo, sedimentar a confiança com base sólida, visando à cooperação e ao comprometimento de todos os colaboradores independentemente do seu nível hierárquico.

15.2 Desenvolvendo pessoas

▶ Vídeo



Cuida do gradativo aperfeiçoamento e da melhoria das qualificações pessoais dos participantes, por meio de treinamentos. O processo de desenvolvimento cuida de capacitar e desenvolver as pessoas dentro da organização e dotá-las das habilidades, competências, destrezas e conhecimentos necessários ao seu trabalho.

O treinamento e o desenvolvimento das equipes consistem em um grande diferencial para as organizações que desejam se manter vivas e competitivas nos dias atuais.

O treinamento e o desenvolvimento precisam fazer parte da rotina das organizações, não podendo ser realizados de maneira esporádica.

15.2.1 Treinamento

Segundo Chiavenato (2002, p. 294),

Mais recentemente, passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é o responsável pelo capital intelectual das organizações.

As etapas do processo de treinamento são diagnóstico para levantar as necessidades, programa de treinamento, aplicação ou implementação e avaliação e acompanhamento.

Um estudo detalhado da organização, no sentido de colher informações, desde o nível técnico ao comportamental dos colaboradores, tornando, assim, possível elaborar um programa que vá ao encontro das reais necessidades de melhorias, para que cada equipe chegue aos resultados esperados.

Esse levantamento pode ser realizado por meio de:

- aplicação de questionário;
- entrevista com os colaboradores;
- entrevista com as lideranças;
- aplicação de testes;
- observação no local de trabalho;

- dados originados da avaliação de desempenho;
- solicitação direta do colaborador;
- solicitação direta da liderança.

Dessa maneira, o programa de treinamento precisa estar em sintonia com o planejamento estratégico da organização e necessita abordar de forma precisa: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que treinar, por quem ser treinado, onde será treinado e quando será treinado, que, como e por que fazer a fim de atingir os objetivos do treinamento. Deve ser coeso e integrado. Pode ser realizado no próprio local da atividade ou em sala de aula. Inúmeros recursos pedagógicos podem ser utilizados para viabilizar o treinamento, além de inúmeras técnicas, que podem ser individuais, grupais ou ambas, dependendo da necessidade da situação. Algumas das técnicas mais utilizadas são as seguintes:

- seminários;
- *workshop*;
- técnicas de simulação;
- leituras programadas;
- debates;
- sessões de *brainstorming*;
- estudos de caso;
- jogos;
- dinâmica de grupo;
- aulas expositivas.

A definição de qual ou quais técnicas deverão ser usadas dependerá das características do grupo e dos temas que serão abordados.

15.2.1.1 Aplicação ou implementação

A aplicação depende de alguns fatores que precisam estar perfeitamente alinhados ao objetivo do trabalho. O programa precisa

ser adequado à cultura organizacional e ao nível dos treinandos. A forma como os gestores e dirigentes da empresa veem o treinamento é decisiva para o sucesso do processo, fazendo-se necessários não só o apoio como a participação neste. A motivação da equipe é muito importante para facilitar o processo de aprendizagem. É preciso tempo para assimilar os novos conhecimentos e aplicá-los no dia a dia de trabalho.

O que ocorre com certa frequência é que os colaboradores, ao saírem do treinamento, possuem muita vontade de aplicar o que aprenderam, mas as situações rotineiras e emergenciais do trabalho, muitas vezes, os levam a atuar da forma como já estavam acostumados. Assim, não conseguem aplicar as novas formas aprendidas, sendo necessário, para tanto, adotar, em paralelo ao programa de treinamento, algumas ações com pequenos grupos, simulando as situações reais de trabalho, no sentido de colocar certa disciplina para conseguir realizar as mudanças de comportamentos desejadas ou desenvolver habilidades, sanando, desse modo, possíveis dúvidas na hora da aplicação.

A adequação e a qualidade do material didático são fatores importantes para o bom resultado do trabalho. O que for ensinado precisa ter aplicabilidade no trabalho. Normalmente, o programa de treinamento ocorre de forma tranquila e o grande desafio do processo é o de conseguir aplicar o que foi aprendido na rotina do trabalho.

Devemos ter cuidado especial com os aspectos abaixo relacionados, para garantir a qualidade nos treinamentos:

- Didática dos instrutores – a comunicação e a forma de transmitir os conhecimentos são de extrema importância para que o treinando consiga, facilmente, assimilar os conteúdos ministrados. Cabe ao instrutor perceber quais são os canais sensoriais de seus treinandos, para poder comunicar-se facilmente, não se esquecendo de que o ser humano possui diferenças pessoais que devem ser respeitadas.

- Conhecimento técnico – é fundamental que o instrutor tenha pleno domínio sobre o assunto que irá ministrar no treinamento. Deverá, ainda, utilizar-se de linguagem compatível com os treinandos, exemplificando sempre com situações do conhecimento destes, para aproximá-los do grupo.
- Lógica do módulo – o treinamento deve ser elaborado com uma sequência lógica de forma a facilitar o entendimento dos treinandos, propiciando, assim, que o conhecimento adquirido venha a ser incorporado.
- Qualidade dos recursos – os recursos audiovisuais a serem utilizados no treinamento devem ser previamente selecionados de modo a facilitar o entendimento por parte dos treinandos. Podemos utilizar como recursos:
 - *slides*;
 - vídeos;
 - computador;
 - *data show*;
 - sistema de áudio.

15.2.1.2 Avaliação e acompanhamento

Nessa etapa, busca-se mensurar se os objetivos foram alcançados. É o momento de verificar se o que foi aprendido está sendo aplicado, se a produtividade aumentou. Existem alguns métodos para demonstrar se os resultados foram alcançados:

- Avaliação de reações – é a reação do treinando, o modo como ele percebeu o treinamento nos aspectos do conteúdo, carga horária, atuação do treinador, materiais didáticos, locais da realização, atendimento logístico, entre outros.
- Avaliação da aprendizagem – é a mensuração do que foi aprendido. Pode ser realizada com a aplicação de testes, provas práticas, dramatizações, relatórios etc., permitindo que se faça uma análise comparativa do resultado anterior

com o posterior ao treinamento, realizando-se pré-testes e pós-testes.

- Avaliação do comportamento no cargo – pode ser feito com a observação do comportamento do treinando no desempenho da função, depois da realização do treinamento. Esse é o processo de maior complexidade, porque, muitas vezes, o treinando gostou do treinamento, compreendeu os conteúdos, mas não muda o seu comportamento.
- Avaliação de resultados – é a mensuração efetiva dos resultados alcançados com o treinamento, comparando-se os resultados atingidos pós-treinamento com as metas organizacionais, em determinado espaço de tempo. Podem ser avaliados resultados como:
 - economias de custo;
 - melhoria da qualidade;
 - satisfação dos colaboradores;
 - clientes atendidos;
 - índices de produtividade;
 - índices de erros e refugos;
 - tempo de processamento etc.

O resultado do treinamento só será efetivo se houver sintonia entre todos os níveis hierárquicos da organização, caso contrário, todo o processo estará sujeito ao insucesso.

15.2.2 Desenvolvimento

Segundo Chiavenato (2002, p. 323),

É o conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e propositais) proporcionadas pela organização, dentro de um período específico de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano. Inclui três áreas de atividades:

Desenvolvimento: são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

Treinamento: são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.

Educação: são as experiências de aprendizagem que preparam o funcionário para desenvolver futuros deveres do cargo.

Podemos citar como formas de desenvolvimento dos profissionais:

- Rotação de cargos – é a mudança periódica, por parte dos colaboradores, visando à aquisição de novos conhecimentos, ampliando as habilidades e competências. Pode ser tanto nos níveis verticais quanto nos horizontais. Com esse método, pode-se transformar especialistas em generalistas.
- Posição de assessoria – atuar como *staff* ou na assessoria direta a um gerente ou diretor, realizando diferentes atividades e sendo acompanhado pelo gerente.
- Aprendizagens práticas – atuação em tempo integral para a solução de uma determinada situação-problema, analisando-a e resolvendo-a.
- Atribuição de comissões – participação em uma comissão temporária, por meio da observação, pesquisa, análise e tomada de decisão, frente a uma situação específica. Contribui para a ampliação da compreensão do colaborador, possibilitando o seu crescimento.
- Participação em cursos e seminários externos ou internos – oportunidade de ampliar, consolidar ou adquirir novos conhecimentos, bem como, o desenvolvimento de habilidades

conceituais e analíticas. Nesse sentido, tem-se adotado também o ensino a distância.

- Exercícios de simulação – estão incluídos estudos de caso, jogos de empresas, simulações de papéis, de modo a aprender em ambientes similares à realidade, sem que sejam colocados em jogo recursos financeiros ou de processos.
- Treinamento fora da empresa – ter por objetivo a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não estão presentes no seu local de trabalho.
- Estudos de caso – o colaborador analisa uma determinada situação apresentada de forma escrita e, depois de analisá-la, apresenta uma solução.
- Jogos de empresa – são formadas equipes que competem umas com as outras e tomam decisões baseadas nas informações recebidas de situações que contêm dados da realidade.
- Centros internos de desenvolvimento – são formados pela organização para expor os colaboradores frente a situações reais, objetivando o desenvolvimento das competências e habilidade de interesse da organização. Exemplo desses centros são as universidades corporativas.

O desenvolvimento poderá ser realizado também por meio de tutoria (*mentoring* e *coaching*) ou de aconselhamento.

15.3 Monitorando pessoas

 Vídeo



A base de informação e de comunicação forma os pilares para qualquer organização, de modo que todos devem assumir suas responsabilidades, cuidando do que e como comunicar. Assim, as comunicações internas são um dos primeiros itens relevantes quando se pensa em monitoramento.

Banco de dados, por sua vez, é o sistema de armazenamento e acumulação de dados que são codificados e interligados, ficando disponíveis para serem processados, fornecendo as informações solicitadas no momento, a forma e a quantidade. Podemos ter no banco de dados informações como:

- cadastro de pessoal;
- cadastro de cargos;
- cadastro de seções;
- cadastro de remuneração;
- cadastro de benefícios;
- cadastro de treinamentos;
- cadastro de candidatos;
- cadastro médico;
- cadastro de dependentes, entre outros.

Deve-se ter em conta que um sistema de informação deverá ser construído a partir de desenho das necessidades de informações, para que se possa fazer a gestão das pessoas levando em conta os aspectos:

- planejamento estratégico de RH;
- objetivos de RH;
- programas de ações do RH;
- registros e controles de pessoal;
- relatórios gerenciais.

Com relação ao sistema de monitoração, esse é realizado por meio do acompanhamento da jornada de trabalho. Temos organizações que adotam:

- horários móveis ou flexíveis;
- trabalho compartilhado;
- férias coletivas;
- calendário anual;

- trabalho remoto;
- trabalho parcial.

Finalmente, recordamos que o balanço social é um documento que consolida os principais dados da organização nos aspectos sociais como, por exemplo: remuneração, encargos, higiene e segurança, entre outros, como também sobre as ações na comunidade.

Atividades

1. Pesquise e descreva o subsistema *manutenção* ou *recompensando pessoas*.
2. Pesquise e descreva o subsistema *desenvolvimento* ou *desenvolvendo pessoas*.

Referências

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. In: *Teoria comportamental*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Recursos humanos*. São Paulo: Compacta, 1994.

DUNNIGAN, J.; MASTERSON, D. *A sabedoria dos maiores estrategistas*. São Paulo: Futura, 2001.

GESTÃO empresarial. [Curitiba]: FAE, Gazeta do Povo e RPC, 2002. p. 27-38. (Tema: Planejamento Estratégico, Autores: Maria Carolina Andion e Rubens Fava).

GREGERSEN, H. B.; MARRISON, A. J.; BLACK, J. S. Navegantes sem fronteiras. *Revista HSM Management*, ano 3, n. 14, maio/jun., 1999.

MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, p. 109-118, jul./ago., 1987.

SHEEHY, G. *Passages: predictable crises of adult life*. Nova York: E. P. Ditton, 1976.

VOLKAN, V. *Need to Have Enemies & Allies: from clinical practice to international relationships*. Northvale, NJ: Jason Aronson, 1994.

Gabarito

1 Evolução do pensamento administrativo e gestão estratégica de pessoas

1. O primeiro fator fundamental é a conquista e a manutenção de clientes que se tornarão fiéis se perceberem que, da mesma forma que a organização satisfaz suas necessidades momentâneas, o fará com as vindouras.
2. A era da eficiência foi a primeira era da administração científica pois nesse período, ao contrário do anterior, que era baseado na intuição, a organização se estruturou em métodos, processos e normas de trabalho.
3. Eficácia é busca de resultados de curto prazo visando à continuidade da empresa. Ela se aplica na Administração por meio da organização e da racionalidade e do respeito às normas e aos processos estabelecidos.
4. Significa dizer que é por meio da efetividade que se garante a perpetuidade da organização.
5. B
6. C
7. B
8. A
9. D

2 A evolução no conceito de gestão de pessoas e equipes

1. Avaliar cada item, conforme a estrutura de sua organização, visualizando o que seria mais adequado.

Exemplo: Indústria Farmacêutica – Empresa voltada para o *marketing* multinacional.

1. Planejamento de Recursos Humanos

É voltado para a efetividade: planejamento estratégico de RH institucionalizado; controles de RH ligados a produtividade e qualidade; avaliações de desempenho profissional periódicas a cada três meses.

3 Políticas e diretrizes na gestão de pessoas e equipes

1. Educação empresarial é o processo por meio do qual as pessoas são capacitadas e direcionadas para obter os resultados organizacionais planejados e criar ambiente propício ao aproveitamento das potencialidades individuais e do grupo, levando-os à realização pessoal e profissional.
2. A
3. B

4 Motivação

1. Hierarquia das necessidades:
 - Necessidades de realização pessoal: trabalho gratificante; crescimento profissional; novos desafios.

- Necessidade de estima: ser reconhecido; ter prestígio e *status*.
 - Necessidades sociais: pertencer a um grupo, turma, equipe ou time.
 - Necessidades de segurança: emprego fixo, remuneração, benefícios.
 - Necessidades fisiológicas: alimentação, repouso, moradia.
2. Douglas McGregor apresentou estudos e pesquisas com a formulação da Teoria X e Teoria Y, em que compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar. A Teoria X é um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática; ela reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático; as pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

A Teoria Y é um estilo apoiado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano; essa teoria desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, no qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

3. Essa teoria foi formulada para explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho, em que existem dois fatores que contribuem para o seu comportamento: fatores higiênicos e fatores motivacionais. A satisfação no cargo depende de fatores motivacionais, inerentes ao próprio trabalho, ou seja, do conteúdo ou atividade desafiante e estimulante do cargo desempenhado pela pessoa que, quando realizados, causam satisfação. A insatisfação no cargo depende de fatores higiênicos: o ambiente de trabalho, as políticas da empresa, o salário, os benefícios recebidos, enfim, o contexto geral

que envolve o cargo ocupado.

4. Envolve o conceito de reforço no comportamento, o que significa que quando a pessoa tem um comportamento recompensado, ela tenderá a repetir o mesmo comportamento, ou seja, quando o funcionário é bem-sucedido, depois de uma determinada atitude, ele tenderá a repetir a mesma atitude, esperando um novo sucesso.
5. Vromm e Rotter estudaram o comportamento humano e desenvolveram um modelo comportamental tendo como linha mestra a reflexão de que o comportamento humano está orientado para resultados, ou seja, as pessoas têm determinadas atitudes esperando algo em troca.

5 Grupos I

1. É um conjunto de técnicas, tais como desempenho de papéis, discussões, observações e *feedback* de processos coletivos. Pode ser considerado também um campo de pesquisa dedicado a obter conhecimento a respeito da natureza dos grupos, bem como das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com os indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas.
2. Os componentes do grupo são determinantes para a definição de sua forma de funcionamento, em decorrência do qual estabelecem o clima, o ambiente e a cultura do grupo. Estes irão determinar a qualidade dos relacionamentos e comportamentos dos seus integrantes, e também o desempenho do grupo como um todo. Os componentes são: objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança, inovação.

O grupo, durante todo o seu funcionamento, modifica-se constantemente na sua estrutura, que é dinâmica, em maior ou menor grau e velocidade, podendo se dissolver e dar origem a novos grupos.

3.

- Semimecânico: todas as situações são previsíveis.
- Orgânico: busca a autopreservação e explora o ambiente, reconhece a mudança e fatores internos.
- Conflito: conflito de autonomia/conformismo, competência, poder, prestígio e afeto.
- Equilíbrio: distúrbios internos ou externos tendem a ser neutralizados por forças opostas, reequilibrando o grupo.
- Estrutural-funcional: um sistema com objetivos, fronteiras, fenômenos complexos e interdependentes.
- Cibernético de crescimento: processa as informações, aumentando as capacidades.

4. Os conceitos de cooperação e de competição estão presentes nas relações interpessoais e intergrupais, e desempenham um papel nos trabalhos de grupo. Na situação cooperativa os objetivos dos indivíduos são estimuladamente interdependentes; há substituição de atividades; há valorização positiva; há indução positiva; as ações são positivamente valorizadas e os objetivos são comuns; os atos de obstrução serão negativamente valorizados.

Na situação competitiva os objetivos dos indivíduos ou das subunidades são restritivamente interdependentes; não há substituição de atividades; há valorização negativa; há indução negativa; quando os outros se movem na direção do objetivo, o auxílio pode se tornar negativamente valorizado.

5. Schultz considera as dimensões dependência e interdependência, como fatores centrais em sua teoria. Para ele, no estudo de desenvolvimento do grupo, precisam ser considerados aspectos de personalidade de seus membros com relação a essas dimensões, dependência (autoridade) e interdependência (intimidade), além da dimensão tempo e outros fatores, tais como objetivos do grupo, contexto físico-social e outros.

Schultz apresenta três zonas de necessidade: inclusão, controle, afeição. Essas zonas caracterizam três fases na vida do grupo, as quais nem sempre podem ser nitidamente distinguidas, pois nem todos os componentes do grupo se encontram na mesma etapa ao mesmo tempo. São elas:

- Fase de inclusão: cada membro procura seu lugar, por meio de tentativas para encontrar e estabelecer os limites de sua participação no grupo: o quanto vai dar de si, o que espera receber, como se mostrará e qual papel desempenhará. É uma fase de estruturação do grupo de forma ativa e experimental.
- Fase de controle: encontrado o seu lugar, cada membro passa a se interessar pelos procedimentos que levam às decisões, ou seja, pela distribuição do poder no grupo e controle das atividades dos outros. É uma fase de jogo de forças, competição por liderança, discussão sobre metas e métodos, atuação no grupo e formulação de normas de conduta dentro do grupo. Cada um busca atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle, influência e responsabilidade.
- Fase de afeição: resolvidos os problemas de controle, os membros começam a expressar e buscar integração emocional. Surgem manifestação de hostilidade,

apoio e outros sentimentos. Cada um procura conhecer as possibilidades de intercâmbio emocional e estabelecer limites quanto à intensidade e à qualidade das trocas efetivas. O clima pode oscilar entre harmonia, afeto e insatisfação, hostilidade e tensão. A tendência é que se estabeleça um clima afetivo positivo dentro do grupo, o que traz satisfação a todos, mas não perdura muito tempo, passando ao polo oposto.

6 Grupos II

1. A participação pode ser classificada em três categorias:

- Participação instrumental – realização das tarefas em grupo, diretamente para a consecução dos objetivos do trabalho em grupo.
- Participação agregadora – funcionamento do grupo, no sentido de sua coesão, integração dos participantes, clima e ambiente.
- Participação disfuncional – assegurar a satisfação de necessidades pessoais do membro. A existência desta participação indica que algo não vai bem, que é necessário que o grupo se examine para diagnosticar o seu funcionamento deficiente.

2.

a) Interação no grupo.

A interação é complexa e multidimensional. A comunicação pode ser por palavras ou meios não verbais, tais como gestos, postura corporal, posição e distância em relação aos outros. A interação é comunicação, com mensagens emitidas e recebidas por cada participante da situação conjunta.

b) Tarefa no grupo e emoção no grupo.

Os grupos ou equipes, ao interagirem, inserem em si uma ou várias razões que justificam sua existência. Assim, haverá no plano da ação atitudes relacionadas diretamente ao plano da tarefa, na qual o grupo se volta para o momento, o plano da emoção, referindo-se a todos os sentimentos que norteiam a execução dos objetivos e/ou tarefas.

Trabalho-tarefa: refere-se à maneira racional e consciente do grupo buscar soluções para suas dificuldades, porém é no plano da emoção que os grupos se defrontam com as dificuldades maiores em lidar com essa área e seus reflexos recaem sobre o plano da tarefa, impedindo muitas vezes que um grupo evolua.

É no plano da emoção que se inserem as necessidades interpessoais e também onde se balizam os movimentos do grupo quanto à sua fase de desenvolvimento.

A competência interpessoal e a habilidade de trabalhar em grupo estão diretamente relacionadas com o aspecto de como os indivíduos e os grupos lidam com sua área da emoção e de como impacta no plano da execução das tarefas.

3. São métodos, meios ou processos capazes de ativar os impulsos e motivações individuais, estimulando a dinâmica interna e externa do grupo, para que as forças se integrem e se dirijam para os objetivos desse grupo. São elaboradas a partir do conhecimento da natureza, estrutura e funcionamento das relações indivíduo-grupo e grupo-sociedade.
4. A visão sistêmica é essencial ao profissional de grupo. Ele está atento ao sistema grupal, observando, colhendo dados e agindo ou intervindo nesse sistema, para uma maior clareza do grupo. Não detém o poder das relações humanas, mas recebe o poder do grupo e o devolve para que o próprio grupo

trace seus objetivos. É aquele que promove o crescimento do grupo de acordo com quem está disponível para crescer com o grupo.

5. Ele se apoia em seus próprios esforços para desempenhar o papel de facilitador no grupo, o que se permite exprimir o que sabe sobre as suas forças, fraquezas e incertezas e o modo como tenta empenhar-se na honesta arte das relações interpessoais. Algumas características:
 - confiar no processo do grupo;
 - dirigir o grupo para atingir seus próprios objetivos, e não os objetivos específicos do facilitador;
 - ser responsável para com os participantes etc.

7 A comunicação

1. A comunicação só existe quando se estabelece entre duas ou mais pessoas um contato psicológico: não é suficiente que as pessoas falem, escutem; é preciso que haja o registro do contato. Os instrumentos empregados na comunicação podem ser verbais ou não verbais. Comunicação verbal ocorre quando alguém utiliza a linguagem oral ou escrita para iniciar o contato. Pertencem à comunicação não verbal os gestos, as expressões faciais, as posturas etc.

Os elementos da comunicação são: emissor, receptor, mensagem, código, destaque ou camuflagem.

2. Comunicação assertiva é uma forma de comunicação clara e objetiva, uma capacidade de expressão franca e sincera, sem negar os direitos dos semelhantes. As pessoas assertivas falam por si mesmas, usam linguagem corporal expressiva, mantêm o contato visual, perdem o medo de perguntar “por quê?” e dizer “não” no momento em que se faz necessário.

8 *Feedback*

1. *Feedback* significa retroalimentação, ou seja, alimentação de retorno. É um processo de ajuda para as mudanças de comportamento. É comunicação a uma pessoa, ou grupo, fornecendo informações que ajudem a melhorar o desempenho e, assim, alcançar os objetivos.
2. Produção comunica ao gerente de vendas que solicite uma análise para os responsáveis técnicos e que, havendo viabilidade, o processo de produzir produtos mais modernos será levado adiante.
3. Perguntaria ao gerente de produção qual é a maior dificuldade em realizar esse procedimento e como poderia auxiliá-lo na resolução dessa dificuldade.

9 Gerenciando conflitos

1. Os conflitos fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

2. Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- 1) criar uma atmosfera afetiva;
- 2) esclarecer as percepções;
- 3) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- 4) construir um poder positivo e compartilhado;
- 5) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- 6) gerar opções de ganhos mútuos;
- 7) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- 8) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para que a negociação possa ocorrer, é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

- saber comunicar;
- saber ouvir;
- saber perguntar.

É recomendável adotar um estilo que leve à solução do conflito de forma mais pacífica possível. O que define o estilo de administrar conflitos está diretamente ligado a duas características de comportamento: assertividade e cooperação.

3. Podem ser identificados cinco estilos básicos de abordagem de conflitos:

- Evasão: evita-se o conflito a qualquer custo, assume-se a posição neutra de distanciamento (não ver, não ouvir, não falar de discordância).
- Harmonização: discordâncias são evitadas; prefere-se aceitação pessoal, doçura e paz à validade das soluções.
- Supressão: controle de conflito; impor a sua solução de decisão é mais importante do que procurar uma solução válida adequada.

- Acomodação: o conflito é superado pela negociação. Busca de uma solução intermediária: ninguém perde ou ganha tudo.
- Confrontação: é uma abordagem difícil de resolução de problemas, em que ideias e sentimentos são discutidos abertamente, trabalhando-se nas discordâncias para alcançar uma solução válida para ambos.

Conduzir situações de conflito de maneira adequada é uma forma de crescimento, tanto para as pessoas quanto para a organização. São momentos em que acontece o processo de mudança, e nos quais se aprimora a capacidade de entender e ouvir melhor as pessoas, podendo-se, assim, ser também compreendido.

10 Liderança I

1. A liderança envolve a capacidade de influenciar os membros do grupo e a aceitação voluntária dessa influência. A influência que caracteriza o líder é aceita voluntariamente e que ajuda o grupo a caminhar em direção a seus objetivos. O líder não usa a autoridade para influenciar os demais membros de um grupo e sua influência não emana de sua posição na hierarquia. O ocupante de uma posição de direção comanda os seus subordinados e esses aceitam a sua dominação por ser legitimada pelas normas da organização e porque a sua rejeição implicaria punições e até desligamento, como membro de um grupo. O conceito de líder envolve a aceitação voluntária de uma autoridade pelos demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo.
2. Chefiar é fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. O chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, decorrente do cargo exercido. É aquele

que possui alguma forma de poder e manda, tenha ou não autoridade. O chefe cumpre e faz cumprir as normas, procedimentos, rotinas etc.

Liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, mediante um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos. O líder é seguido, mesmo não dispondo de nenhuma chefia ou autoridade formalizadas. Consegue ser aceito e respeitado, porque é capaz de unir o grupo, representá-lo e levá-lo à realização e à defesa dos anseios comuns. O líder é capaz de manter um bom relacionamento com todos e possui grande identificação com os seus companheiros.

3.

a) Autocrática

A resposta deverá seguir o conceito do estilo autocrático: o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo, o que implica obediência dos demais. Pode citar algumas características: exige elevado controle de objetivos e dos meios; são utilizados elogios e críticas; emprego do pronome eu; hostilidade dos membros; falta de interesse espontâneo pelo trabalho; o grupo é competitivo, apresenta conflitos internos (do eu) e interpessoais etc.

b) Democrática

A resposta deverá seguir o conceito do estilo democrático: todo o grupo é considerado o centro das decisões e não apenas o líder. Nesse estilo, o interesse é pelas relações humanas, em que líderes compartilham com os subordinados as suas responsabilidades, envolvendo-os no planejamento e na execução das tarefas. Podemos citar algumas características desse estilo: há liberdade de comunicação; o grupo é alegre e confiante; o líder dá sugestões orientadoras; o líder ensina o grupo a estabelecer objetivos e meios; há um interesse autêntico pelo trabalho etc.

c) *Laissez-faire*

A resposta deverá seguir o conceito do estilo *laissez-faire*: permite aos membros do grupo fazer o que quiserem, não se estabelecendo políticas ou procedimentos. Cada um fica por sua conta e responsabilidade, ninguém procura influenciar os outros. Há uma abdicação do papel de liderança formal e qualquer liderança exercida será informal e emergente. Algumas características desse estilo: há menos trabalho e este é de pior qualidade; há desorganização, atrasos e fracassos na realização de trabalhos; o líder tem respeito passivo pelo bem-estar do grupo no sentido de não limitar muito os desejos etc.

d) Situacional

A resposta deverá seguir o conceito do estilo situacional: o estilo de liderança depende mais da situação do que da personalidade do líder. Baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Algumas características desse estilo de liderança: o uso adequado dos outros estilos, respeitando as diferentes condições e pessoas envolvidas no processo; o sucesso do líder consiste em saber usar tal e qual estilo (autocrático, democrático e *laissez-faire*) de acordo com a situação; o líder emerge no grupo conforme a situação, de acordo com sua habilidade e conhecimento em determinado momento.

11 Liderança II

1. Liderança, pois se o líder for o único responsável para que a equipe atinja a sua meta, ao longo do tempo, ela não será bem-sucedida, pois a liderança deve ser compartilhada pelos participantes. Todos devem se sentir responsáveis pelo alcance dos objetivos.

Tomada de decisão em equipe: é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe a definição clara sobre os diferentes métodos que se pode adotar para tomar decisões.

2. Você irá responder qualquer um dos métodos que se pode adotar para tomar decisões (que se encaixa no seu local de trabalho).

- decisão por consenso;
- decisão por maioria;
- decisão por minoria;
- decisão pelo membro mais especializado;
- decisão por imposição do líder.

3. Responder de acordo com as dificuldades a seguir:

- Rigidez: existem pessoas que possuem maior ou menor grau de flexibilidade no que se refere a atitudes, crenças e opiniões.
- Comunicação: a linguagem, apesar de ser o principal meio de comunicação, é bastante deficiente.
- Senso crítico: nem todos os membros de uma equipe são capazes, o tempo todo, de raciocinar sobre um problema com clareza e precisão, o que pode causar confusão e descontentamento da equipe.
- Confundir desacordo com hostilidade pessoal: as pessoas têm a tendência de se envolver emocionalmente e se identificar pessoalmente com as ideias e pontos de vista apresentados numa equipe.
- Dificuldade para lidar com o conflito: as pessoas temem conflitos que possam surgir com as diferenças de opinião e, assim, fogem da análise dos aspectos melindrosos dos problemas, prolongando desnecessariamente o conflito e a sua consequente resolução.

- Conservadorismo: as pessoas se mantêm sempre fiéis aos modelos tradicionais, executando as atividades por hábito, sem uma análise crítica que estão fazendo.
4. Equipes autogerenciadas são consideradas como modelo de excelência da liderança nas organizações modernas. Cada membro da equipe é orientado a coordenar determinadas atividades, em razão de suas habilidades e *expertise*. O líder realiza os reparos e ajustes necessários, não ficando com todo o poder das decisões, que é repartida com os demais membros, os quais assumem os riscos de suas escolhas.

12 Gerenciamento das mudanças

1.
 - Coragem para enfrentar as pressões e para correr riscos.
 - Julgamento intuitivo/fé, para tomar decisões mesmo com informações incompletas.
 - Compromisso com o longo prazo.
 - Tornar-se massa crítica.
 - Mudar as suas atitudes quanto a: evitar a paralisia de paradigmas; flexibilidade intelectual/questionamento proposital; não resistir em compreender as novas oportunidades; aprender com os erros, ver um mundo novo para torná-lo melhor.
2. A globalização faz com que as informações de qualquer lugar do planeta cheguem rapidamente. Muitas vezes, tais acontecimentos exigem mudanças no plano de ação, fazendo com que os reajustes sejam feitos com urgência. O cenário mundial, a cada dia, confirma-nos a necessidade de atuar fortemente, com enfoque centrado nas pessoas da organização. As transformações rápidas no cenário nacional e internacio-

nal sinalizam, a todo momento, que é preciso flexibilizar e mudar. A mudança passa a ser uma rotina que faz parte do dia a dia da organização.

Criar mudança, gerenciá-la, dominá-la e sobreviver a ela é a pauta de todos os que, no mundo empresarial, desejam fazer diferença. A mudança hoje é intrínseca ao mundo dos negócios, uma manifestação integral do sucesso do funcionamento da empresa. Alguns aspectos fundamentais devem ser considerados nesta análise: globalização, transformações dos clientes, revolução tecnológica, meio ambiente, mudanças nos canais de distribuição, acirramento da concorrência, gestão participativa, valores dos recursos humanos, parcerias potenciais, novos negócios e mudanças nos fornecedores.

A mudança deve ser planejada, estruturada e gerenciada, o que garantirá a eficácia do processo.

13 Repensando a organização

1. É a gestão que privilegia como objetivo fundamental, por suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. Ela posiciona-se como *staff*, assumindo a função de assessorar e subsidiar a cúpula da empresa nas questões relacionadas a: talentos da organização; desenvolvimento individual e organizacional; políticas do RH; manutenção do RH; produtividade; qualidade.
2. A administração estratégica de recursos humanos possui ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional e pode introduzir, em suas políticas, mudanças que podem modificar substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os com maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho

humano. Ela pode introduzir mudanças nos perfis culturais das organizações, redesenhando-os em concordância com valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa, permitindo ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Para tornar isso possível, a administração estratégica de recursos humanos tem que criar e difundir ao longo de toda a estrutura organizacional diretrizes estratégicas que permitam tornar realidade os pontos citados. Essas estratégias, que obviamente poderão variar em intensidade e qualidade de empresa para empresa, podem gerar maior ou menor impulso para mudanças.

3. É um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades fixadas previamente como metas em cada etapa do sistema. Conforme o trabalhador avança no seu nível de habilidade, avança também, progressivamente, em termos de recompensa financeira. É um sistema pouco praticado no mercado, pois está fortemente atrelado a um programa de treinamento e desenvolvimento profissional fundamental para a prática desse tipo de remuneração, que exige investimentos consideráveis por parte da empresa.

14 Gestão estratégica de pessoas I

1. Missão é o que determina a sua identidade, a sua razão de existir, bem como o elemento básico para a definição do posicionamento estratégico. Necessita ser estabelecida a longo prazo e comunicada a todos os seus colaboradores, tendo em vista a necessidade do comprometimento de todos.

Visão consiste na definição das diretrizes maiores, onde pretendemos estar no futuro, conciliando pontos de análise do ambiente e o fator emocional, unindo as possibilidades reais e o desejo de implementá-las.

2. São os resultados que a organização busca alcançar, a curto, médio e longo prazo. Estes devem ser bem específicos, possíveis de serem realizados, flexíveis, mensuráveis e realizados no tempo determinado. Objetivos macros definem os resultados gerais da organização e objetivos por área precisam ser bem delimitados e estar em sintonia com os objetivos organizacionais.

15 Gestão estratégica de pessoas II

1.
 - Administração de salários: avaliação e classificação de funções visando ao equilíbrio salarial interno.
 - Programa de benefícios: planos e sistemáticas de benefícios sociais adequados à diversidade de necessidades dos participantes da organização.
 - Higiene e segurança no trabalho: critérios de criação e desenvolvimento das condições físicas e ambientais de higiene e segurança que envolvem as funções.
2. Treinamento é um meio para alavancar o desempenho no cargo. É um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. É uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Desenvolvimento de RH é o conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e propositais) proporcionadas pela organização, dentro de um período específico de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano. Inclui três áreas de atividades:

- Desenvolvimento – são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.
- Treinamento – são experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização.
- Educação – são as experiências de aprendizagem que preparam o funcionário para desenvolver futuros deveres do cargo.



Código Logístico



57361

Fundação Biblioteca Nacional
ISBN 978-85-387-6437-3



9 788538 764373