

EUNICE MARIA NASCIMENTO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento Organizacional

Eunice Maria Nascimento

© 2008-2019 – IESDE BRASIL S/A.

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

Projeto de capa: IESDE BRASIL S/A.

Imagem da capa: Vasyl Dolmatov/alphaspirit/iStockphoto.com

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

N194c

2. ed.

Nascimento, Eunice Maria

Comportamento organizacional / Eunice Maria Nascimento. - 2. ed.

- Curitiba [PR] : IESDE Brasil, 2019.

130 p.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-6464-9

1. Comportamento organizacional - Aspectos psicológicos. 2.

Comportamento humano. 3. Desenvolvimento organizacional. I.

Título.

19-55978

CDD: 158.7

CDU: 159.9.019.4-057.5

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

Eunice Maria Nascimento

Doutora em Psicologia do Trabalho pela Universidade de Liège na Bélgica e em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração de Instituições de Ensino Superior pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP-PR). Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Especialista em Comportamento Organizacional. Graduada em Psicologia pela UTP-PR.

Atua como consultora em Gestão Estratégica e Comportamento Organizacional em empresas nacionais, multinacionais, privadas e públicas. Professora de cursos de MBA e pós-graduação. *Coach* de executivos.

Sumário

Apresentação 7

1 Tendências nas organizações 9

- 1.1 Uma nova forma de liderança deverá emergir 9
- 1.2 Os novos paradigmas nas organizações 12
- 1.3 Novas gerações no mercado de trabalho 13
- 1.4 A economia do conhecimento 15
- 1.5 Ser protagonista no autogerenciamento da carreira 16
- 1.6 Ampliação da rotatividade nas organizações e a flexibilidade no trabalho 16
- 1.7 Desconstrução/construção da sociedade e a importância da inteligência organizacional 17
- 1.8 O poder das mentes em ação 18

2 Os desafios do ser humano no ambiente de trabalho 21

- 2.1 O potencial ilimitado do ser humano 22
- 2.2 Aspectos essenciais do comportamento 26

3 O processo motivacional 33

- 3.1 É possível motivar uma pessoa? 33
- 3.2 Algumas contribuições sobre a motivação 35
- 3.3 Automotivação como um caminho 43

4 A gestão da emoção 49

- 4.1 Como surgem as emoções? 49
- 4.2 Os desafios da gestão emocional 50
- 4.3 Aquisição da competência interpessoal 52
- 4.4 É preciso agilidade 53
- 4.5 O pensamento correto aumenta o seu potencial 54
- 4.6 Lidar com relacionamentos 57

5 Comunicação e cultura como diferenciais competitivos 61

- 5.1 Ciclo de corporação 61
- 5.2 Escutar não é ouvir 62
- 5.3 Disciplina mental 66
- 5.4 A importância de uma boa comunicação 67
- 5.5 Um aprofundamento sobre cultura organizacional 71
- 5.6 A comunicação e a cultura precisam caminhar juntas 74

6 O líder como agente de transformação 79

- 6.1 Um novo estilo de liderança 79
- 6.2 O que é ser um líder 80
- 6.3 Papéis da liderança 85

7 Percepção e tomada de decisão 89

- 7.1 Fatores que influenciam a percepção 90
- 7.2 A dinâmica empresarial e os cenários 92
- 7.3 Como tomar boas decisões? 93
- 7.4 Modelos e pontos relevantes na tomada de decisão 95

8 Equipes de trabalho 103

- 8.1 Indivíduo e grupo 104
- 8.2 Resultados de um trabalho em equipe 106
- 8.3 Características de uma equipe eficaz 107
- 8.4 A transição para times de trabalho 109
- 8.5 Habilidades necessárias em um time de trabalho 110

9 As mudanças são necessárias 113

- 9.1 As mudanças e suas variáveis 113
- 9.2 O *coaching* 115
- 9.3 O *mentoring* como compartilhamento e valorização das pessoas 117

10 Negociação e conflitos 121

- 10.1 Foco dos negociadores 121
- 10.2 Trabalhando com o conflito 123

Gabarito 129

Apresentação

No dia a dia, vislumbramos alguns desafios, como o desemprego, os conflitos sociais, as novas tecnologias e a globalização. Essas questões, de algum modo, interferem no ambiente de trabalho.

As pessoas passam muito tempo nas empresas e, nesse contexto organizacional complexo, terão de aprender a conviver com os conflitos, ampliando a capacidade de lidar com as frustrações e, principalmente, de administrar suas emoções. O ser humano, independentemente do estágio que esteja em sua trajetória profissional, deve conhecer seus pontos favoráveis, para utilizá-los a seu favor, e desfavoráveis, procurando corrigi-los.

É muito comum percebermos pessoas inseridas no ambiente organizacional que enfrentam um grau de resistência acentuado de colegas, e até mesmo de seus gestores. O que fazer nesse caso? Como enfrentar o problema? É necessário romper barreiras, mudar comportamentos, motivar-se e superar o medo de tomar decisões.

Mudanças ocorrem em ritmos e velocidade sem precedentes, o que nos faz pensar ser um tempo de criar, experimentar, assumir riscos e tomar decisões, buscando sustentação para não ficarmos vulneráveis. Nesse sentido, buscar o aprimoramento pessoal e profissional, planejar a carreira, gerir as emoções e ser um protagonista na vida e no trabalho são atitudes importantes que fazem toda a diferença.

Este livro é um convite à reflexão sobre como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho e de que modo podem aprimorar seu comportamento, tornando as organizações lugares mais produtivos e agradáveis. Também é uma orientação a gestores e futuros gestores para que sejam líderes competentes, bons ouvintes e possam ajudar a desenvolver seus colaboradores, transformando-os em pessoas melhores e ótimos profissionais.

Boa leitura!

Tendências nas organizações

A globalização ampliou os contatos entre pessoas e empresas de diferentes países, culturas e civilizações. Cada vez mais, as empresas são confrontadas com outros modos de ver e pensar os negócios, adotando outras formas de trabalhar e de se inserir no mundo corporativo.

As fusões e aquisições entre empresas de diferentes países são uma constante, e, assim também, a tendência que se projeta é a de aquisição de empresas por grupos estrangeiros. Nesse sentido, é importante entender que há uma relação entre a complexidade dos produtos e serviços e uma necessidade de cooperação. Encontrar parceiros em outras empresas de nacionalidades diferentes para adquirir e trocar conhecimentos afigurou-se como a grande diferença, a aprimorar, assim, os processos de compartilhamento e alianças, a exemplo de parcerias técnicas, comerciais e financeiras.

Outro fato relevante é o novo perfil do profissional iniciante nesse meio. Esses profissionais estão divididos em duas gerações. A primeira, a geração Z, são jovens que estão familiarizados com mecanismos eletrônicos de desempenho ou desenvolvimento, como, por exemplo, a internet, celulares, *tablets*. Além de tudo, eles têm a necessidade de estarem conectados a todo momento. A geração Alfa, a segunda, nasceu em meio aos *smartphones*.

Neste capítulo, serão apresentadas algumas tendências para o futuro do trabalho, como a presença cada vez maior da tecnologia no dia a dia do trabalhador, favorecendo o surgimento de novas profissões no mercado.

No que tange ao autogerenciamento de carreira, os profissionais das gerações Z e Alfa não terão interesse em ficar apenas em uma única empresa. O índice de rotatividade será maior, pois o trabalho terá o intuito de ser mais por projetos e as interações entre os membros das equipes de trabalho serão multifuncionais e interdisciplinares. Além disso, o *home office*, o escritório na própria casa, hoje já presente no mercado, tende a se tornar mais comum no futuro.

1.1 Uma nova forma de liderança deverá emergir

A liderança é um papel-chave no novo cenário, sem apego a ideologias, mas com preocupação central no processo de desenvolvimento e na busca por resultados práticos. É essencial disseminar o conhecimento certo, com vistas a construir uma base sólida e adquirir as qualificações e técnicas necessárias para aplicar esse conhecimento em situações ambíguas. A visão deve determinar a direção a ser seguida e a velocidade para se atingir o alvo, com a adoção de uma postura flexível, fazendo em todo percurso os ajustes adequados e necessários.

Os líderes estão sendo desafiados a serem desbravadores dos novos cenários e contextos do mercado. Serão os descobridores no século XXI e terão de assumir riscos, sem mapas e com poucos guias, aprendendo a criar confiança ao liderar pessoas para novos territórios. Como primeira tarefa, terão de olhar no espelho para responder a algumas questões que, sem sombra de dúvida,

surgirão por parte dos colaboradores de uma organização: “Por que eu deveria segui-lo?” e “Por que eu deveria confiar em você?”.

É preciso entender que a liderança se conquista de dentro para fora, é o comprometimento genuíno, e seguidores engajados só vão emergir quando as perguntas puderem ser respondidas. Para tanto, terão de passar pela tarefa de empunhar um espelho e olhar a si próprio. No entanto, vão precisar de muita coragem, pois, os aspectos brandos da liderança são tão importantes quanto os rígidos. Ou seja, para liderar a nova força de trabalho será necessário adquirir formas e atitudes diferenciadas.

Só a mudança na forma de liderar não criará confiança, pois ela dependerá do grau em que a essência dessa pessoa está presente. Tal aspecto está localizado abaixo da superfície, no interior do líder, são valores, visão e coragem. Quando o líder descobrir a sua essência e aprender a trabalhar com ela, então uma mudança irá ocorrer, propiciando uma coragem para enfrentar os desafios do futuro.

Se a essência da liderança envolve o autoconhecimento pessoal, esse processo demandará uma série de fatores como: honestidade, delegação, excelente comunicação, confiança em si e nos outros, engajamento, atitude positiva e proativa, capacidade de inspirar, sintonia com as pessoas, liderança com a diversidade. Todos esses elementos são relevantes e devem estar presentes nos perfis de profissionais que pretendem ocupar uma posição de liderança.

A realidade atual demonstra que essas competências não são percebidas nem colocadas em prática nesse contexto de transformação. Como consequência, as organizações sentem dificuldade em se adequar ao ambiente, em algumas situações, por falta de preparo dos líderes.

Quando um profissional é convidado a assumir uma posição de liderança, no processo seletivo, provavelmente, a sua competência técnica é amplamente testada. No entanto, são os fatores comportamentais que precisam ser investigados, pois são esses que ocasionam o desligamento dos profissionais.

Nesse sentido, é possível constatar a falta de preparo de alguns líderes, principalmente no tocante ao autoconhecimento. Se um profissional desconhece suas forças impulsoras e restritivas, como pode ter a pretensão de querer desenvolver pessoas ou equipes de trabalho?

Liderança é algo que envolve o indivíduo como um todo e promove, por meio de valores e motivação, a inspiração de seus seguidores a realizar algo. A prática do *empowerment* (empoderamento) nas empresas estará mais disseminada se as decisões forem tomadas com rapidez. Caberá aos líderes desenvolver os profissionais que estarão aptos a tomar essas decisões.

Além de ter a capacidade de se adaptar às mais variadas situações, os líderes terão de estar próximos do time de trabalho. Para isso, é preciso engajar-se com os funcionários de forma a ter uma melhor visão do todo, passando, assim, maior confiança. Eles terão mais ambição por resultados positivos, pois, sabem que a consequência disso será o crescimento de toda a equipe e o resultado terá um impacto positivo na organização como um todo.

A liderança se faz com bases sólidas e, principalmente, na construção de relacionamentos autênticos e duradouros. Em outras palavras, os profissionais que aspiram a liderar deverão desenvolver a capacidade de mobilizar e influenciar pessoas de forma positiva, tendo como modelo principal a sua prática profissional no cotidiano. É possível conseguir coisas extraordinárias com

confiança, credibilidade e principalmente tocando o coração das pessoas. Coração sim, pois os melhores líderes são aqueles cujo interesse é autêntico.

Alguns aspectos essenciais para a conquista e permanência de relacionamentos sólidos:

- Ser verdadeiro e transparente com as pessoas, estabelecendo normas claras e objetivas.
 - Procurar manter a melhor expectativa entre as partes envolvidas.
 - Ter atitude proativa, dando o exemplo.
-

De acordo com os pontos abordados, esse é o formato de liderança apresentado para criar confiança, ajudar as pessoas a desenvolverem as suas forças, serem mais positivas, ampliarem seus pensamentos, adicionarem valores e sentido sobre aquilo que está certo nas decisões, e melhorar a *performance* global da organização ao longo do tempo. É importante reforçar a ideia de que uma liderança autêntica é extremamente importante nas organizações, pois, ajuda os colaboradores a encontrarem sentido e compromisso com o trabalho, promovendo uma estrutura e um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores.

Um líder autêntico acredita que os indivíduos de uma organização podem contribuir com algo positivo para o crescimento dela, conseguindo ajudar os subordinados a desenvolverem as suas capacidades. Dessa forma, eles são capazes de dar apoio ao líder e melhorar o desenvolvimento da organização.

Outro fator preponderante para o exercício da liderança é a visão estratégica. A esse respeito, podemos citar casos de insucessos como o da Blockbuster, da Kodak e de muitas outras, que não entenderam a evolução do mercado. Não é possível imaginar que essas organizações fossem lideradas por executivos despreparados, mas sim, talvez tenha ocorrido uma acomodação e um encantamento com o sucesso do passado.

As competências profissionais relacionadas às exigências do mercado, o entendimento de novos modelos de negócios, estratégias e a adoção de um novo paradigma, provavelmente não foram percebidas pelas lideranças. Diante desse contexto, podemos inferir que ousadia não combina com aversão ao risco. Inovar, buscar novos caminhos, pressupõe assumir riscos como parte do processo. É importante reconhecer que o tradicional modelo de gestão sempre esteve alicerçado na incansável busca pela estabilidade; isso sempre foi uma constante.

O paradoxo é que, atualmente, a busca pela sustentabilidade de uma empresa envolve colocá-la em situação de risco. A revolução digital forçou muitas empresas a reconstruírem e repensarem as bases de seus negócios, empurrando-as para territórios, até então, desconhecidos. O que era uma escolha em uma economia estável, revestiu-se de uma necessidade mandatória: o líder deve levar sua organização a ousar e, para isso, deverá aprender a conviver com as incertezas.

1.2 Os novos paradigmas nas organizações

As organizações nos últimos anos evoluíram por meio de mudanças de paradigmas. Um deles é o do alto crescimento com baixos custos de operação. Custos menores aliados a um volume de vendas elevado geram um ciclo virtuoso, pois, se o preço diminui, as vendas tendem a aumentar. Assim, é possível baixar mais ainda os preços. Logo, as organizações estão utilizando essa forma de estratégia para se manterem na liderança de mercado, alinhadas com as características da sociedade contemporânea e da tecnologia disponível.

Se os mercados são mais acessíveis, isso ocasiona um efeito de rede que permite o alcance do negócio de forma exponencial, a gerar mais conexões e abrir novas frentes de negócios. Redes ampliadas permitem interações valiosas, aproveitadas para gerar valor. Atualmente, ter influência sobre uma rede conectada com clientes, parceiros e outras organizações, de uma forma geral, é mais rentável do que possuir ativos físicos.

Plataforma de negócios é um conceito que não é muito usual ainda nas literaturas atuais ligadas ao mundo organizacional. No entanto, é utilizado no ambiente da informática com a visão das plataformas virtuais ou tecnológicas e atinge êxito no ambiente corporativo.

Na economia em rede, o maior aprendizado é o desenvolvimento de uma estrutura flexível capaz de atrair novos parceiros e gerar valor por meio das interações existentes no coletivo. Podemos citar como exemplo o sucesso de algumas *startups* como Uber e Facebook. É possível mencionar que nessa união existe a construção de ambientes de negócios que reúnem a cadeia de valor da organização, aumentando a relação com a comunidade, cujo crescimento exponencial é indelével. A seguir, abordamos algumas mudanças que já impactam a dinâmica empresarial:

O futuro do trabalho

Algumas previsões apontam aspectos interessantes que já iniciaram o seu processo de desenvolvimento e outros que ainda estão por vir:

- a) As indústrias trabalham de formas diferentes com a automação, robotização e digitalização – a internet *mobile* com alta velocidade tornou-se o destaque, a exemplo da inteligência artificial, análise *big data* e computação em nuvem.
- b) A robótica com alta tecnologia utilizada nas indústrias automobilísticas, com os seus braços mecânicos, deve ocupar um espaço especial em outros segmentos, sem contar os robôs humanoides que atuam nas áreas de serviços financeiros e investimentos, nos campos aéreos e submarinos, com grande ênfase nas indústrias de petróleo.
- c) Entre as profissões com grande procura estão as de análise de dados e de desenvolvimento de *software* e aplicações. Os profissionais devem se preparar também para atividades que lidam diretamente com o ser

humano, como especialistas em desenvolvimento e comportamento organizacional, *marketing*, vendas e serviços de uma forma geral.

- d) Novas competências são exigidas para profissionais relacionados à tecnologia: pensamento analítico, aprendizado ativo e *design*, os diferenciais serão habilidades humanas tais como criatividade, inovação, inteligência emocional, liderança e diversidade.
 - e) Veículo autônomo sem condutor, como carros, trens, aviões, drones e barcos. Os sensores de inteligência artificial desenvolvem todas essas máquinas, executando várias tarefas capazes de responder ao ambiente com precisão.
 - f) Impressão 3D que consiste na criação efetiva de um objeto físico por impressão de camada sobre camada, as quais são removidas de um bloco de material, criando objetos em dimensões por meio de um modelo digital. Utilizados hoje nas indústrias automotiva, médica e de componentes eletrônicos de forma geral, podendo ser produzidos em massa ou personalizados.
 - g) Novos materiais mais leves e fortes, recicláveis, adaptáveis, com aplicações inteligentes com autorreparação e autolimpeza, metais com memória que retomam suas formas originais.
 - h) A biologia sintética oferecerá a capacidade de criar organismos personalizados, esses avanços causarão impacto na medicina, na agricultura e na produção de biocombustíveis. Já é possível presenciar o advento de bebês projetados com características particulares, resistentes a doenças específicas, no entanto, os desafios sociais, éticos, psicológicos e médicos solicitam atenção e cuidados especiais.
 - i) Na economia global, o impacto será monumental e multifacetado, com macrovariáveis a impactar no consumo, no comércio, nos investimentos, na inflação, no emprego, no crescimento e na produtividade.
-

Nesse contexto, faz-se necessário uma postura de proatividade para fazer frente às novas demandas.

1.3 Novas gerações no mercado de trabalho

Nos últimos anos, a sociedade vem passando por uma transição demográfica acelerada. Décadas atrás, as populações tinham por característica altas taxas de fertilidade e de mortalidade. Hoje, porém, com o avanço da tecnologia e da medicina, há menos nascimentos e a longevidade aumentou. Com as pessoas vivendo mais, elas permanecem por mais tempo ativas no mercado de trabalho, portanto, pode-se dizer que, no futuro, o trabalho será mais multigeracional.

As diversas gerações terão de aprender a trabalhar de forma conectada, principalmente com a entrada das gerações Z e Alfa no mercado. Com isso, pode-se afirmar que as empresas serão instadas a repensar seus modelos de trabalho, dado que essas gerações possuem características bem diferenciadas. No tópico a seguir, serão apresentadas as principais características dessas duas novas gerações.

1.3.1 Geração Z

A geração Z abrange pessoas nascidas em 2001 e que em 2019 completaram 18 anos. São jovens inquietos, muito ligados à tecnologia, conectados às redes sociais. O perfil é totalmente diferente das outras gerações: são, majoritariamente, individualistas, querem chegar ao objetivo final rapidamente sem percorrer o processo de trabalho. São jovens com muita energia e dotados de um alto potencial, normalmente contagiam as pessoas pela ousadia e carisma.

As principais características da geração Z são:

- nativos digitais;
- constantemente conectados à internet;
- “cidadãos do mundo”;
- forte responsabilidade social e ambiental;
- necessidade de interação e exposição de suas opiniões no ambiente *on-line*;
- acostumados a terem respostas e informações rapidamente (instantaneidade);
- muito ansiosos, pois estão acostumados com processos rápidos;
- habituados com os avanços das novas tecnologias da comunicação e com a obsolescência das coisas.

1.3.2 Geração Alfa

A geração Alfa consiste nas crianças nascidas após 2010 e sua característica marcante é que são nativas da tecnologia. Enquanto as gerações anteriores tiveram de aprender com a mudança tecnológica, a geração Alfa já nasceu inserida entre *smartphones* e *tablets* desde muito cedo.

Na criação da geração Alfa, os pais ainda são figuras de autoridade, porém há mais diálogo, diferente da criação das gerações anteriores.

Essa nova geração tem a tendência a ser empreendedora. Como ainda não está inserida no mercado de trabalho, não é possível saber sobre o reflexo no comportamento organizacional.

É importante atenção redobrada, pois, diante do contato intenso com a tecnologia, a geração Alfa pode não desenvolver, de forma adequada, as habilidades relacionadas ao mundo real, principalmente no que se refere aos relacionamentos interpessoais. Para isso, ela requer atenção especial com relação às iniciativas que contemplem as reais necessidades humanas que possam surgir, encontrando soluções para desafios complexos, de forma ética e maneira humanizada.

Há muito a se pesquisar sobre a geração Alfa, pois ainda está em desenvolvimento, porém o ensino escolar já dá evidências de adaptação. Da mesma forma, o mundo organizacional deve estar atento aos novos colaboradores que estão por vir.

1.4 A economia do conhecimento

Intensificação do comércio global, alocação de serviços, produção de bens manufaturados por todo o mundo e rápido crescimento do comércio eletrônico: esse é o cenário que o mundo vivencia. A economia do conhecimento que cria e interage com novas tecnologias, deixa de lado as formas estabelecidas de trabalho de longo prazo.

Há uma máxima, uma expressão muito conhecida, que dizia: basta estudar e seguir uma carreira, que o futuro estará garantido. Essa fórmula sempre existiu, comentada pelos nossos pais. Entretanto, o mundo contemporâneo colocou essa premissa em xeque: basta perceber que é muito alto o número de pessoas que fazem uma graduação e, depois de formados, passam a trabalhar em funções que não têm relação com a formação que tiveram.

Com tantos profissionais se formando, as maiores preocupações estão na dificuldade em se posicionar no mercado de trabalho. Porém, há vagas em aberto, que poderiam empregar diversos desses profissionais, mas não é o que tem acontecido. As empresas se defendem alegando que a escassez de mão de obra qualificada é o principal ponto em não encontrarem profissionais para preencherem tais oportunidades.

Se analisarmos por outro lado, na perspectiva das pessoas que já estão inseridas no mercado de trabalho, a tendência é de que se posicionem de forma diferenciada, com uma postura forte, exigindo respeito aos seus direitos e condições de trabalho adequadas. Porém, além de bem informados, esses indivíduos têm pensamento crítico e não são influenciados pela mídia ou pelo *marketing*, ferramentas cada vez mais eficazes na formação de opinião de desejos e pensamentos.

Os questionamentos que são formulados atualmente decorrem de profissionais preparados e que, na sua grande maioria, sabem o que estão buscando. Com essa reflexão, vale ressaltar a seguinte assertiva: o sucesso do passado não garante o presente, serve apenas como um referencial. É preciso preparar o consultor, professor ou facilitador do processo de aprendizagem com todos os elementos possíveis para que obtenha os recursos necessários, incentivando, assim, a reflexão e o pensamento crítico de quem aprende.

Os consultores Magaldi e Salibi Neto (2018) relatam que, para eles, o profissional mais bem-sucedido na área de negócios é Jorge Paulo Lemann, fundador da Ambev, maior cervejaria do mundo e que detém em seu portfólio companhias líderes mundiais. Formado em Harvard, Lemann faz críticas ao atual modelo educacional, pelo fato de as escolas não estimularem o risco e que precisam incluir em seus currículos novas disciplinas, construindo, dessa maneira, um mosaico rico e diversificado, com pensamento inovador, pois, em um ambiente no qual as respostas não estão evidentes, é necessário navegar por conhecimentos díspares.

As universidades, nesse novo cenário, devem se aproximar cada vez mais das empresas, catalisando as suas demandas e desenvolvendo conteúdos que permitam formar cidadãos aptos a lidar com essa complexidade.

1.5 Ser protagonista no autogerenciamento da carreira

Ser protagonista de sua carreira não é algo fácil, visto que é preciso ser flexível. As situações não ocorrem como o planejado e por mais que se estruture um plano, às vezes, sofrerá alterações. É importante ter equilíbrio para poder seguir em frente e fazer as escolhas certas, é preciso ter foco.

Os profissionais das novas gerações serão os responsáveis por elaborar seu plano de carreira da maneira que acharem necessário. Será preciso muita cautela nessa questão. Os cenários terão de ser analisados, o que demanda desenvolver uma boa visão de futuro para entender se está no caminho certo ou se deve mudar a rota. No Quadro 1, a seguir, constam alguns cuidados que devem ser adotados:

Quadro 1 – Forças impulsoras e restritivas da prática do autogerenciamento

Fatores de avaliação	Forças impulsoras	Forças restritivas
Responsabilidade do indivíduo	Assume integralmente a responsabilidade por sua carreira.	Sujeito a cometer falhas por inexperiência ou falta de julgamento adequado à trajetória profissional.
Desenvolvimento pessoal	Pode ocorrer de maneira mais acelerada, pois o indivíduo é protagonista do seu processo de desenvolvimento.	Comportamento passivo, dependente das oportunidades.
Foco	Atento às demandas do mercado.	Ausência de foco.
Planejamento de carreira	Indivíduo é o responsável pelo planejamento de sua carreira.	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitar qualquer oportunidade de desenvolvimento ou crescimento. • Falta de clareza e objetivos. • Delegação de sua carreira a terceiros.
Tomada de decisão	O indivíduo faz as suas escolhas de forma assertiva.	Medo de tomar as decisões, passividade.

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro apresentado, é possível constatar as forças impulsoras e restritivas no processo de desenvolvimento da trajetória do indivíduo com o seu autogerenciamento profissional. Contexto esse que deverá ser analisado, uma vez que essa nova geração possui um elevado nível de energia, podendo tender a agir por impulso, sem avaliar o contexto.

1.6 Ampliação da rotatividade nas organizações e a flexibilidade no trabalho

Outra tendência para o futuro do trabalho é a maior rotatividade dentro das organizações, como uma consequência dos trabalhos se tornarem mais vinculados a projetos do que a funções. Um impacto que influenciará o aumento da rotatividade é o ambiente acelerado de mudanças provocadas pela facilidade de acesso à informação. Isso faz com que as especializações tenham pouco tempo de duração, pois os conhecimentos se tornam obsoletos rapidamente.

Uma tendência que já é muito comum nos dias de hoje e que deve ser ainda mais no futuro é o trabalho virtual ou *home office*. A conectividade e o uso intenso da tecnologia permitem que o trabalho seja realizado de qualquer lugar e a qualquer hora.

Todas essas tendências apresentadas anteriormente, apontam para um trabalho mais flexível e autônomo, com elevado uso de tecnologia e conectividade. É possível afirmar que o futuro do trabalho não pode ser confinado em gabinetes ou estruturas burocráticas e hierárquicas muito restritas, da forma como ainda muitas organizações operam nos dias de hoje. O futuro do trabalho requer mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior acesso à educação, e maior autonomia para gerenciar vida pessoal e profissional.

No futuro, devido principalmente a mudanças no perfil demográfico da população, teremos uma classe trabalhadora com perfil bastante diferenciado daquele que conhecemos nos dias de hoje, devendo passar por diversas metamorfoses. As atividades operacionais tendem cada vez mais a serem substituídas por máquinas, e isso fará com que diversas funções desapareçam, ao mesmo tempo que outras serão criadas. Além disso, o trabalho tende a se tornar mais criativo e dinâmico. Diante desses fatos, as pessoas precisarão buscar capacitação e desenvolvimento de novas habilidades constantemente, para se enquadrar nessa economia do conhecimento.

Assim como acontece com a tecnologia, as especializações deverão se tornar obsoletas em um menor espaço de tempo, fazendo com que as pessoas precisem buscar por atualizações constantes, da mesma forma como as estruturas de ensino precisarão se adaptar às novas exigências.

O trabalho remoto, ou *home office*, e os *coworkings*, deverão ser cada vez mais comuns. As pessoas procurarão por significância no trabalho, e também maior flexibilidade para conciliar tempo de trabalho e tempo de lazer. Com isso, os contratos de trabalho deverão se tornar mais flexíveis, e as estruturas organizacionais, cada vez menos rígidas e mais horizontais. Logo, certamente as empresas precisarão repensar seus modelos e adaptar-se às exigências do mercado, caso contrário perderão vantagem competitiva e tenderão a desaparecer.

1.7 Desconstrução/construção da sociedade e a importância da inteligência organizacional

Na sociedade global, ainda é possível observar desafios complexos ligados a diversas áreas, entre os quais pode-se destacar o meio ambiente, o desemprego, a desestruturação familiar, as desigualdades sociais, a recessão, a multiculturalidade e muitos outros fatores. Pensar em um novo cenário significa desconstrução e reconstrução de uma nova sociedade, a qual deverá pensar nos seus valores e no trabalho solidário.

A população, de uma forma geral, será ainda mais seletiva, com postura de avaliação no mundo dos negócios, principalmente no que se refere às organizações. O cliente faz suas escolhas, compara preços, atendimento, padrão de qualidade e exige, por parte da organização, uma preocupação com a responsabilidade social de forma ampla. A confiança torna-se, cada vez mais, um fator preponderante e, se houver uma ruptura, é quase impossível a reconstrução da imagem.

O autor Karl Albrecht (2003), experiente consultor internacional de empresas, relata que pessoas inteligentes, reunidas em uma organização, manifestam um comportamento comum e bastante destrutivo, pois competem e disputam provocando um desperdício de energia que poderia ser canalizada de forma construtiva. Os profissionais se protegem, escondem informações uns dos outros, o poder coletivo se perde, e, se tal potencial não pode ser utilizado, a empresa estará fadada à incapacidade e à incompetência organizacional.

Em sua trajetória profissional, Albrecht (2003) afirma ter visto inúmeras empresas se perderem nos desajustes internos, muito mais do que nas pressões sofridas pelas empresas concorrentes, tornando-se disfuncionais. É relevante salientar alguns pontos essenciais que destacam as organizações inteligentes, entre eles:

- Visão estratégica: refere-se à capacidade para criar, desenvolver e expressar a meta da empresa. Pressupõe que os líderes podem articular, desenvolver e reinventar conceitos quando sentirem necessidade.
- Destino compartilhado: os colaboradores conhecem sua missão, há um senso de finalidade comum e compreensão de seus papéis individuais, eles agem de forma harmoniosa e possuem um espírito de equipe.
- Desejo de mudança: a mudança representa desafios, oportunidades para experiências novas, para possibilidades inusitadas. Existe um apetite por mudança, força poderosa para implementar e ajustar as mudanças exigidas pela visão estratégica.
- Coração: em uma organização, os líderes conseguem mobilizar seus colaboradores com o coração, para que contribuam com algo mais que o esperado, identificando-se com as atividades, ocorrendo um processo de engajamento com os objetivos organizacionais.
- Alinhamento e congruência: os membros da equipe dividem tarefas e responsabilidades com uma interação efetiva, promovendo um alinhamento das energias em prol de uma meta comum.
- Emprego do conhecimento: a inteligência organizacional deve incluir o fluxo livre do conhecimento por toda a cultura e o equilíbrio adequado entre a conservação da informação, divulgação de forma adequada, incentivo a novas ideias, novas invenções e um questionamento constante por parte de todos os membros da organização.
- Pressão por desempenho: as pessoas que fazem parte da organização se sentem donas de todas as propostas de desempenho, identificam-se e se comprometem com os resultados.

1.8 O poder das mentes em ação

Quando uma empresa entra em um processo de crescimento, provocado pelas exigências do mercado, ou ocasionado por aquisição ou fusão, a tendência é de que as pessoas enfrentem insegurança, confusão e que um grau acentuado de ansiedade se faça presente, pois muitas coisas são exigidas. As respostas, na maioria das vezes, não são muito claras, ocorrendo colisão, conflitos e falhas na comunicação entre as pessoas, por não terem internalizado a mudança como um todo.

É importante ressaltar que só se arrisca e somente sofre aquele que está em ação. O profissional omissor nem percebe que o cenário mudou. É fácil permanecer nas laterais e zombar dos erros e tropeços daqueles que estão jogando no campo.

A humildade é uma virtude que todos os profissionais deveriam colocar em prática, não somente os líderes engajados, mas também os que apenas observam. É preciso colocar-se acima da confusão e declarar um senso do que realmente importa e depois permanecer concentrado para a conquista da inteligência organizacional, que é a capacidade que uma organização possui de mobilizar todo o seu poder cerebral e concentrá-lo para poder alcançar a sua missão.

A definição de inteligência organizacional precisa ser abrangente, realista, prescritiva, harmoniosa e desenvolvida.

O poder das mentes em ação é o golpe intelectual desferido pelo autor Karl Albrecht (2003) contra os feudos interdepartamentais, processos ineficazes de tomada de decisão e neuroses culturais que se criam em qualquer empresa. Ele exorta os líderes para que incentivem o poder do cérebro coletivo no dia a dia das organizações e desenvolvam culturas que mobilizem as pessoas a se manterem no foco e na missão organizacional.

Considerações finais

O nível de exposição ampliou de forma exponencial, nada passa despercebido, estamos em constante e em extrema vigilância em todos os segmentos da sociedade moderna. A instabilidade gera insegurança, passamos por um momento de incertezas dos negócios e na vida pessoal. No entanto, essa turbulência de mudanças, de avanços tecnológicos só tende a se acentuar, na medida que novas tendências tendem a criar disrupturas nos negócios. O papel da liderança será essencial nesse contexto: com serenidade, equilíbrio emocional e principalmente com confiança em si e nos outros, buscando alternativas e soluções para os desafios emergenciais.

O momento é oportuno para as aberturas, o presente e o futuro caminham juntos, iremos testemunhar muitas organizações que farão a correta leitura desse novo contexto e que aproveitarão as oportunidades para construir iniciativas e projetos inovadores e desafiadores. O momento é propício para transformar o conhecimento em práticas construtivas, aproveitando as oportunidades e fazendo acontecer.

Ampliando seus conhecimentos

- SANTANA, Rafael. O futuro da indústria já é digital. *Harvard Business Review*, 6 set. 2017. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/o-futuro-da-industria-ja-e-digital/>. Acesso em: 01 fev. 2019.

Sugerimos, como complemento aos estudos do capítulo, a leitura do artigo *O futuro da indústria já é digital*, de autoria de Rafael Santana. Nesse artigo, o autor exemplifica as razões pelas quais se pode considerar que o avanço digital é um caminho sem volta.

Atividades

1. O que a falta de inteligência organizacional pode acarretar, segundo o autor Karl Albrecht (2003)?
 - a) Pessoas inteligentes reunidas em uma organização manifestam um comportamento comum e bastante positivo, pois competem e disputam provocando o acréscimo de energia que poderia ser canalizada de forma destrutiva. Os profissionais se protegem, escondem informações uns dos outros, o poder coletivo se perde, e, se tal potencial não puder ser utilizado, a empresa estará fadada à incapacidade e à incompetência organizacional.
 - b) Pessoas inteligentes reunidas em uma organização manifestam um comportamento comum e bastante destrutivo, pois competem e disputam, provocando o desperdício de energia que poderia ser canalizada de forma construtiva. Os profissionais somam e compartilham informações uns com os outros, ganha-se muito com o poder coletivo e o potencial pode ser utilizado de forma eficaz.
 - c) Pessoas inteligentes reunidas em uma organização manifestam um comportamento comum e bastante destrutivo, pois competem e disputam, provocando o desperdício de energia que poderia ser canalizada de forma construtiva. Os profissionais se protegem e escondem informações uns dos outros, o poder coletivo se perde, e, se tal potencial não pode ser utilizado, a empresa estará fadada à incapacidade e à incompetência organizacional.
 - d) Pessoas inteligentes, reunidas em uma organização, manifestam um comportamento comum e bastante destrutivo, pois competem e disputam, provocando o desperdício de energia que poderia ser canalizada de forma construtiva. Para o autor, todos deveriam ser despedidos e contratados novos colaboradores com um perfil mais adequado.
2. Podemos afirmar que as novas gerações que estão entrando no mercado direcionam o seu interesse para um campo específico. Assinale a alternativa que indica qual seria esse campo:
 - a) No que tange ao autogerenciamento da carreira, os profissionais dessas gerações não terão interesse em ficar em apenas uma única empresa.
 - b) São profissionais flexíveis, no entanto, muito submissos à hierarquia organizacional.
 - c) Querem um plano de carreira no qual consigam visualizar o futuro do trabalho.
 - d) Querem um salário fixo e uma trajetória profissional delineada, de preferência, pela empresa.

Referências

ALBRECH, Karl. *O poder das mentes em ação: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. *Gestão do Amanhã*. São Paulo: Editora Gente, 2018.

Os desafios do ser humano no ambiente de trabalho

Não é difícil pensar na cadeia de causas e efeitos a partir do momento em que o ser humano possui autoconsciência e autoaceitação das suas potencialidades e limitações. Para entendermos como funciona o processo de autodesenvolvimento e quais são seus fatores, é importante considerar que o processo de mudança tem início, mas não tem fim. Ele é dinâmico e ao mesmo tempo contínuo, considerado como uma questão de sobrevivência. Dessa forma, ou entra-se com ética e harmonia nessa dança ficando atento ao ritmo da música e à melodia, ou fica-se estagnado.

O contexto atual do mercado de trabalho exige, cada vez mais, a maximização da capacidade de obter resultados com e por meio das pessoas. Enfrentamos uma complexidade de desafios. Entre eles, o mais impactante é o da revolução tecnológica, que está transformando a humanidade e alterando de forma definitiva a maneira de se viver, trabalhar e principalmente a interação com a sociedade.

É possível imaginar as possibilidades ilimitadas de pessoas conectadas no mundo, por inúmeros dispositivos tecnológicos disponíveis, gerando um conhecimento fantástico. Porém, em alguns momentos ocasionará dúvidas e incertezas a respeito dos resultados obtidos, principalmente no tocante à consistência, confiabilidade, atualização e veracidade. Enfim, com a amplitude das informações, mais dúvidas surgirão e escolhas terão de ser feitas com base em uma tomada de decisão efetiva, discernimento e, principalmente, confiança.

O ser humano é o protagonista nesse cenário, não podendo ficar no autoengano, aguardando que outros tomem a decisão em seu lugar. É preciso assumir o controle pelas escolhas realizadas, com autoconsciência, liberdade e, principalmente, com responsabilidade.

Testemunhamos novos modelos de negócios, com suas descontinuidades e reformulações. As tecnologias estão ocupando espaços fenomenais nas organizações, nas inovações, no empreendedorismo, no protagonismo e na proatividade em perceber as demandas que existem no mercado. Por conseguinte, surgem novas frentes de trabalhos em função dessas mudanças.

O ser humano terá de se reinventar e buscar novas possibilidades e alternativas de fazer mais com menos. Ou seja, deverá se preparar para o exercício da profissão, com foco na qualidade de vida, na produtividade e, especialmente, lidando com recursos abundantes e escassos, ao mesmo tempo, de uma forma jamais imaginada. As exigências da modernidade solicitam, assim, um ser humano com potencial ilimitado, que coloca as suas esperanças e almeja alcançar a sua potencialidade de realização. Se isso não for possível, ele perderá algo valioso, como a vida que avança a cada dia e o tempo sendo cada vez mais implacável.

Diante desses fatos, podemos afirmar que as novas tecnologias vieram para dar suporte e não substituir o ser humano. No entanto, estamos rodeados de incertezas, pois desconhecemos os desdobramentos dessas transformações derivadas da revolução tecnológica e industrial.

É importante ressaltar que os vários segmentos da sociedade – como governos, universidades, empresas e outros – terão de trabalhar em parceria, na busca por alternativas compartilhadas, para um entendimento a respeito das demandas e das tendências emergentes, o que só é possível se houver complexidade e interconexão entre eles.

2.1 O potencial ilimitado do ser humano

Alguns fatores serão importantes nesta caminhada sem retorno, em busca de aperfeiçoamento. O processo de desenvolvimento pessoal e profissional não tem custo, não necessita de aprovação de outros, apenas de uma força de vontade inabalável, de coragem para seguir em frente. Nessa jornada, alguns aspectos importantes serão abordados na sequência.

- **Adquirir conhecimento**

O saber é a base fundamental do desenvolvimento humano, pois, o saber não tem limites, é infinito, é importante acelerar, manter, retroalimentar, e só é possível com interesse, curiosidade, esforço, vontade e ousadia para aprender.

A determinação é a mola propulsora, tendo em vista que o comprometimento e a busca da excelência possibilitam a visualização da compreensão, mostrando a vida em uma dimensão mais ampla. Podemos, aqui, fazer uma reflexão importante: a maioria das instituições de ensino do nosso país tenta ensinar às pessoas o que pensar, e não como pensar. Ao contrário do que disse Francis Bacon (*apud* MAXWELL, 2003), o conhecimento em si mesmo não é poder. O conhecimento tem valor apenas nas mãos de quem tem aptidão para pensar direito. As pessoas devem aprender como pensar bem, para então realizar seus sonhos e desenvolver seu potencial.

- **Desenvolver novas habilidades**

Entende-se por habilidade a capacidade, o reconhecimento e a plena consciência das aptidões que possui o indivíduo, sentindo-se seguro em seus propósitos, capaz para atender as expectativas, demonstrando interesse na busca de realizações e de objetivos a serem alcançados. Dessa forma, é possível fazer acontecer utilizando as habilidades como fator essencial para o sucesso.

É importante salientar que não é fácil fazer acontecer. Significa sair de uma zona de conforto, deixar o conhecido e, principalmente, fazer com que as ideias possam se transformar em ações, que sejam passíveis de serem colocadas em prática, aproveitando as habilidades existentes e buscando outras para serem experienciadas.

- **Visualizar os detalhes almejados**

Maxwell (2007), considerado um dos maiores especialistas em liderança, nos diz que se desejarmos mudar o nosso modo de pensar, precisamos ser capazes de mudar nossos sentimentos. Mudando os sentimentos, pode-se mudar as ações, e, mudando as ações com base no pensamento correto, é possível mudar a vida. A melhor forma de transformar os sentimentos é tentar visualizar o que deve ser transformado, imaginando os detalhes e o estado desejado. Essa imagem cristalina é algo que irá naturalmente orientar o ser humano no que deve ser feito.

É indispensável que todas as realizações sejam concretizadas de corpo, alma e que sejam compartilhadas. Vivemos em um mundo muito veloz e, para termos uma atuação efetiva nessa velocidade, não podemos abrir mão de compartilhar e termos, ao mesmo tempo, uma postura individualizada.

É comum termos a tendência em considerar que os grandes cientistas, os pensadores e, principalmente, os inovadores, agem por conta própria. Entretanto, o que a prática tem demonstrado é que a inovação não ocorre no vácuo, mas, isto sim, resulta da colaboração. Fazer o “impossível” se tornar possível somente se concretiza quando existe envolvimento integral, fazendo tudo com vontade e prazer. As probabilidades de dar certo aumentam muito quando se é otimista e perseverante.

- **A concentração nos pontos fortes**

Ao invés de se deixar bloquear por eventuais pontos fracos, ancore-se nos pontos fortes e importantes. Caso as pessoas pensem de forma lógica, compreenderão que existe diferença entre decisões que são importantes e as que são necessárias, tendo sempre em mente que enquanto o pensamento não é ligado a um propósito, não há realização inteligente.

O escritor, consultor e pensador Edward de Bono (2008, p. 17) observou com ironia que “conclusão é o lugar em que você se cansa de pensar”. Infelizmente, muitas pessoas estabelecem prioridades com base em seus pontos fracos. Se existe um bom conhecimento nos pontos fortes, as tarefas se ajustam às suas aptidões e aos seus talentos inatos. É importante fazer o que mais gosta e o que faz de melhor, sem se esquecer de manter o foco nas oportunidades que poderão lhe trazer melhor retorno.

- **Decolar e se aperfeiçoar em pleno voo**

É fundamental planejar o suficiente. Evitar afogar-se em planejamentos que nunca terminam ou planos que nunca saem do papel. Krames, em seu livro *O Estilo Jack Welch de Liderança* (2005), mostra como é possível se reinventar e transformar o ambiente de trabalho em um local dinâmico e estimulante.

É crucial, nesse sentido, assumir responsabilidades e adotar alguns procedimentos, tais como, apresentar suas próprias metas distendidas anuais, ficar atento aos resultados significativos, reforçar a responsabilidade em relação a valores, comunicações, treinamentos e outros aspectos.

- **Criar condições favoráveis**

É essencial procurar trabalhar as barreiras positivamente até que elas se enfraqueçam ou desapareçam, ao invés de tentar atravessá-las à força. É importante refletir se as atividades que estão sendo desenvolvidas no momento são para sair da “caixa” de limitações, de modo a explorar ideias e opções para fazer importantes descobertas. É essencial olhar ao redor, pensar em situações diferentes, e repensar sobre elas. Essa é uma fórmula que pode ser adotada por todos.

Não desperdiçar energia. Sobrevivência não significa apenas estar vivo, em movimento, respirando, mas, também, algo superior a isso, como um impulso em direção à totalidade e

ao profundo desejo de alcançá-la. Significa estar integrado, sem o sentimento e a sensação de estar fragmentado ou limitado.

A autorrealização, como originalmente descrita por Abraham Maslow (2000), tem como base a criatividade pela sensação de liberdade interior, pela satisfação, energia positiva e espontaneidade. Esse estado é a direção natural na evolução do ser humano.

A rejeição, o desapontamento, a insegurança e a dúvida são os sentimentos mais perigosos ao ser humano, pois geram estresse, desencadeando uma série de consequências como atitudes limitantes de autopiedade. No início, tais sentimentos podem ter a função defensiva de nos proteger contra os desapontamentos, no entanto devem ser temporários, pois o seu efeito é devastador para o ser humano.

O aspecto perigoso das atitudes negativas é a maneira como as pessoas passam a se refletir na neuroquímica do corpo. Como a conexão mente/corpo está sempre em funcionamento, o pensamento destrutivo acaba por se traduzir em um estado físico destrutivo, a exemplo da fadiga crônica.

- **Confiar em sua força interior**

Fazer acontecer exige fé, principalmente em si mesmo. Com base no momento em que o ser humano começa a buscar dentro de si o seu autoconceito, inevitavelmente fica menos dependente das opiniões externas. É importante desenvolver a autorreferência, que significa situar a verdadeira identidade e o verdadeiro propósito dentro de si mesmo.

- **A sua altitude depende da sua atitude**

A sabedoria popular diz que uma ação vale mais do que mil palavras. As ações são as manifestações das atitudes. Saber agir, como agir, e o momento certo de agir são pontos importantes para a preservação da imagem pessoal. Um simples gesto pode contribuir positiva ou negativamente na imagem pessoal e profissional.

- **Como as atitudes são formadas?**

As atitudes têm sido consideradas como prontidão mental ou predisposição implícita, as quais exercem influência geral e coerente em uma classe relativamente ampla de respostas de avaliação. Tais respostas são usualmente dirigidas a algum objeto, pessoa ou grupo. As atitudes são vistas como predisposições duradouras, aprendidas e não inatas. Por isso, embora as atitudes não sejam momentaneamente passageiras, são perceptíveis as mudanças.

- **Componentes da atitude**

As atitudes são divididas em três componentes: afeto, cognição e comportamento. O componente afetivo é formado pela avaliação que a pessoa dá de uma resposta emocional a algum objeto ou alguma pessoa. O componente cognitivo é conceituado como as crenças de uma pessoa a respeito de outra pessoa ou objeto, ou conhecimento de fatos a eles referentes. O componente de comportamento inclui o comportamento expressado pela pessoa em relação a outra pessoa ou objeto.

Se as atitudes são conceituadas dessa forma, podemos observar como as técnicas planejadas para mudar apenas as reações emocionais de alguém em relação a algum objeto ou a alguma pessoa atacariam somente um componente da atitude considerada. Essa concepção de componentes de atitudes não apenas sugere interessantes métodos para mudar atitudes, mas também nos dá algumas ideias quanto à maneira de medi-las. A seguir, detalhamos esses aspectos.

Componentes de atitudes

- Componente afetivo: respostas fisiológicas ou apresentações verbais do fato de gostar ou não gostar.
- Componente cognitivo: por autoavaliação de crenças ou pela quantidade de conhecimento que uma pessoa tem de certo tópico.
- Componente de comportamento: por observação direta da maneira e da forma como a pessoa se comporta em situações estimuladoras específicas.

Esses pontos são essenciais para o entendimento da complexidade no processo de mudança relacionada à atitude e a seus impactos no comportamento.

• Tomar cuidado com a dissonância cognitiva

Cognição é o ato ou processo de conhecer. Inclui a atenção, a percepção, a memória, o raciocínio, o juízo, a imaginação, o pensamento e o discurso. As tentativas de explicação da forma como a cognição trabalha são tão remotas como a própria filosofia. De fato, o termo tem origem nos escritos de Platão e Aristóteles. Com a separação entre psicologia e filosofia, a cognição tem sido investigada a partir de diversos pontos de vista.

De acordo com a teoria da dissonância cognitiva, existe uma tendência nos indivíduos em procurar uma coerência entre suas cognições (convicções, opiniões). Quando existe uma incoerência entre atitudes ou comportamentos, algo precisa mudar. No caso de uma discrepância entre atitudes e comportamento, é mais provável que a atitude possa mudar para acomodar o comportamento.

Dois fatores afetam a força da dissonância: o número de convicções dissonantes e a importância atribuída a cada convicção. Para eliminá-las, pode-se adotar, entre outras, três atitudes: i. reduzir a importância das convicções dissonantes; ii. acrescentar convicções mais consoantes que se sobreponham às convicções dissonantes; e iii. mudar as convicções dissonantes para que elas não sejam mais incoerentes.

A dissonância ocorre mais frequentemente em situações em que um indivíduo precisa escolher entre duas convicções ou ações incompatíveis. A maior dissonância é criada quando

as duas alternativas são igualmente atraentes. Além disso, a mudança de atitude está mais provavelmente na direção de menos estímulo, já que isso resulta em menor dissonância.

A teoria da dissonância se aplica a todas as situações que envolvem formação e mudança de atitude. Ela é especialmente relevante para a tomada de decisões e resolução de problemas. A dissonância ocorre, normalmente, quando um indivíduo precisa escolher entre atitudes e comportamentos que são contraditórios e pode ser eliminada reduzindo-se a importância das convicções conflitantes.

2.2 Aspectos essenciais do comportamento

A renovação é o princípio – e o processo – que nos dá a força necessária para nos movermos em uma espiral ascendente de crescimento e mudança, de melhoria contínua. Para realizar um processo significativo e consistente ao longo da vida, precisamos considerar aspectos da consciência como um dom que percebe nossa coerência ou desvio dos princípios corretos, e nos leva até eles – quando está em forma.

Diante desse novo contexto, alguns fatores são essenciais no nosso cotidiano. São eles:

- ser o protagonista da própria trajetória;
- tratar o autoengano como inimigo invisível;
- lembrar que as escolhas devem ser feitas, independentemente de serem positivas ou negativas, tendo em vista que apenas o ser humano tem o livre arbítrio;
- adquirir confiança em si;
- prestar atenção nos gatilhos como âncoras que sabotam as atitudes proativas.

2.2.1 O que é ser protagonista da própria vida?

Diante das mudanças que vivenciamos no cotidiano, ser protagonista da própria vida é essencial, uma vez que fica evidente que o ser humano precisa enfrentar os seus medos, as suas fragilidades, as pressões internas e externas e, principalmente, enfrentar a realidade.

Sem perceber, levantamos uma série de obstáculos diante de situações externas que estão fora do nosso controle. Os bens materiais, a posição social, o trânsito, a política, a violência do cotidiano, o gestor da empresa, a economia, a concorrência, a falta de dinheiro, entre outros, são fatores externos que não temos o poder de controlar. Ocorre que muitas vezes reclamamos disso ou daquilo e, sem perceber, deixamos que essas queixas dominem a vida, de tal forma, que vira um tormento.

Em situações como essas, o protagonista deve direcionar sua energia em busca de uma solução. Nem sempre é fácil evitar o que sentimos. Há dias em que as situações se complicam e comprometem nossos planos e caímos em uma desolação. Mas ser protagonista é fazer escolhas da forma como se deve agir em relação aos sentimentos e aos desafios que se apresentam na caminhada. A seguir, apresentamos alguns benefícios que favorecem essa prática:

- aumento da chance de realização pessoal;
- possibilidade de adquirir uma visão realista do que é possível mudar ou influenciar;
- colocar em prática a comunicação assertiva.

É importante ressaltar, ainda, que a principal qualidade do protagonista é a humildade. Reconhecer que não sabe lidar com os desafios da vida e buscar o aprendizado, ver a si próprio como parte de um processo, e não como um produto acabado, mantendo-se aberto à aprendizagem.

Uma frase poderosa que aciona o protagonista é: “O que eu ainda não fiz que, se passar a fazer, aumentará as chances de obter resultados significativos?”. Quando uma empresa ou uma pessoa têm atitude e mente de protagonista, a energia do trabalho se transforma consideravelmente:

- das queixas para as soluções;
- da busca de culpados para a responsabilidade compartilhada;
- do conformismo para a criatividade;
- da defensividade para a cooperação;
- da reatividade para a proatividade.

2.2.2 O autoengano sabota o processo de desenvolvimento

O autoengano é uma forma de obter uma vantagem competitiva, subjetiva ou relacional. A pessoa toma para si aquilo que acredita ser verdade. Com o propósito de sobrevivência, entre os seres vivos ocorre na forma de camuflagem, dissimulação e blefe, podendo iludir e driblar os sistemas de ataque e defesa do ser. Nas plantas, por exemplo, podemos observar que algumas exalam um perfume para atrair insetos e, assim, se alimentam. Os pássaros conseguem imitar o canto de várias espécies diferentes e ainda colocam os seus ovos no ninho de outros para serem chocados.

Já para os seres humanos, o autoengano é mais sofisticado: o ilusionismo defensivo e ofensivo permeia toda a cadeia do ser como forma de proteção ou até de autopromoção.

A seguir, apontamos algumas formas de autoengano:

- Autoengano funcional: convencer as outras pessoas de maneira a defender o seu ponto de vista.
- Valorizar para acreditar: acreditar que aquilo que demanda mais dinheiro e tempo tem mais valor que as coisas que são mais simples e rápidas.
- Consolador: funciona como proteção da autoestima.
- Mentir aos outros para convencer a si mesmo: contar histórias e situações distorcidas – o cérebro, com o tempo, se adapta à mentira e a toma como realidade.

A primeira etapa para identificar o autoengano é perceber de que forma agimos e considerar as possibilidades em vários aspectos da vida. Essas situações normalmente são geradas para satisfazer as próprias expectativas ou utilizadas como muletas diante das pessoas que estão ao nosso redor.

O autoengano pode ser considerado uma importante defesa contra as ameaças de perigo e se destaca como uma armadura de proteção. Porém, ele pode camuflar certos aspectos comportamentais e levar o sujeito a confundir, por exemplo, autoconhecimento com orgulho, ou, autenticidade com egoísmo. Isso se pode notar em frases do tipo: eu sou assim mesmo e sempre digo a verdade; sou ingênuo demais, as pessoas fazem o que querem comigo; sou uma pessoa muito flexível: quando as outras pessoas se opõem as minhas ideias, geralmente me calo; sou tímido e prefiro o anonimato; sempre prefiro dizer a verdade por meio de indiretas.

Conforme os exemplos citados, podemos concluir que o autoengano está presente no cotidiano das pessoas e para mudar esse contexto é necessário desenvolver o autoconhecimento e, em seguida, colocar em prática o autogerenciamento, desenvolvendo comportamentos que confrontem a realidade e que reduzam os mecanismos de defesa (os quais impedem uma visão realista dos fatos).

2.2.3 Fazendo escolhas com confiança

Fazer escolhas não significa aceitar sem questionar, não quer dizer que é possível fazer as coisas voltarem a ser como eram. Aceitar não significa estar feliz e contente com os acontecimentos. Aceitar não é aprovar o ocorrido. Mas, significa estar aberto às mudanças, a rever referenciais e formas de perceber e agir. Quando isso ocorre, saímos do papel de vítimas das circunstâncias para podermos realizar com disposição as mudanças que precisam acontecer.

É importante entender que a perfeição não significa “obra acabada”. Significa que a pessoa passa por uma experiência necessária e que a vida a presenteia com a oportunidade de decidir e agir, realizando as ações que devem ser tomadas.

Aceitar a realidade como ela é significa olhar para o futuro, para as transformações que precisam ser concretizadas. Só assim as pessoas, equipes e organizações se desenvolvem; a não aceitação significa ficar patinando em busca de soluções que, no máximo, irão resolver momentaneamente os efeitos, mas não solucionar as causas.

As escolhas precisam ser feitas para suprir algumas necessidades. Veja os casos que seguem:

- **Sobrevivência:** quando lutamos para sobreviver, a ajuda de outros nos faz bem.
- **Amor e pertencimento:** para sentir amor e pertencimento, precisamos ter ao menos um bom relacionamento.
- **Poder:** para sentir um mínimo de poder, precisamos que alguém ouça o que dizemos.
- **Liberdade:** para nos sentir livres, precisamos nos desvincular do controle dos outros.
- **Diversão:** a troca e a interação com outras pessoas possibilitam momentos prazerosos que estimulam as relações sociais.

É interessante uma reflexão sobre esses pontos, pois, qualquer comportamento que satisfaça uma dessas necessidades é prazeroso, e qualquer comportamento que não alcance esse objetivo causa sofrimento. Basicamente, apenas por meio de relacionamentos humanos e trocas efetivas podemos satisfazer essas necessidades.

2.2.4 O papel da confiança

Quando incorporamos novos comportamentos e reconhecemos seus impactos praticados ou não, adquirimos um conhecimento profundo de como se comportar de maneira a construir rapidamente uma confiança duradoura. O modo pelo qual falamos sobre as coisas pode criar uma mudança no tocante à forma que enxergamos e nos comportamos, e, do mesmo modo, a como os outros nos veem.

Estabelecer uma boa comunicação, alicerçada em princípios como honestidade e transparência, são peças-chave da construção do relacionamento baseado em confiança. Em resumo, quanto maior a clareza das informações e a participação das pessoas no processo, maior será o nível de confiança.

Confiança é uma convicção por meio da qual a pessoa é capaz de agir diante de uma determinada situação, tendo crença na honestidade de outrem ou em si própria, um sentimento profundo de caminhar junto, de proteção e partilha. No entanto, se quebrada, se perde para sempre. É possível colar, mas as marcas serão indeléveis.

De forma simples e objetiva, podemos pensar em nossos próprios relacionamentos – o quanto a confiança ou desconfiança em certas pessoas afeta o dia a dia, seja na família, nas amizades ou, ainda, no trabalho. Qual seria a velocidade utilizada para atingir objetivos quando nos conectamos com pessoas nas quais confiamos ou desconfiamos? O nível dos resultados com certeza sofrerá grande variação.

Veja-se, por exemplo, o ambiente de trabalho. Quanto mais sinceros formos em relação àquilo que queremos de nossas relações laborais, mais iluminadas estarão as razões que fundamentam nossas escolhas em certas tomadas de decisões. Com isso, o impacto negativo será minimizado e, conseqüentemente, os resultados maximizados.

Quando as pessoas entendem os motivos e acreditam no que está sendo compartilhado, a confiança pode ser vista como uma mola propulsora para atingir patamares significativos de *performance*.

Já a desconfiança pode gerar péssimos resultados dentro das organizações. Como seguir um líder que não demonstra credibilidade? Existem inúmeros exemplos, no interior do ambiente corporativo, da falta de engajamento e de resultados não significativos pelo simples fato de a equipe de trabalho não perceber verdades nas palavras dos gestores.

No caso da realidade brasileira, e até mesmo em termos globais, as nações em geral não acreditam em seus governantes e quanto mais baixo o nível cultural e econômico, menores são os indicadores de confiança nos políticos. Se compararmos o continente africano e a América do Sul com os países escandinavos, por exemplo, vamos observar que o nível de confiança nas pessoas é muito maior em países desenvolvidos (como Holanda, Noruega e Dinamarca) do que em países como Brasil, Angola, Moçambique, cuja população (em sua maioria) duvida da honestidade de seus governantes. É possível observar claramente que a falta de confiança nos agentes de Estado e em seus métodos produzem resultados catastróficos em relação à população.

O desvio de verbas, a corrupção, a burocracia e a falta de clareza nas ações tomadas para resolver o caos nos levam a crer que, enquanto não for estabelecida uma relação de confiança, o país ficará estagnado, sem desenvolver sua economia – o que também afeta todos os demais setores da sociedade.

Em resumo, quanto maior a clareza das informações e a participação das pessoas no processo, maior será o nível de confiança e menores serão os custos.

2.2.5 Qual é a importância da autoconfiança e da autoestima?

Autoconfiança e autoestima são conceitos que são facilmente confundidos. Parecem referir-se à mesma coisa, já que ambos os termos representam estados emocionais. Em outras palavras, são reflexos dos sentimentos. Esses, por sua vez, não são inatos, mas dependem do ambiente para serem desenvolvidos, e esse processo pode ocorrer durante toda a trajetória de vida.

Autoconfiança é a convicção de que somos capazes. É um sentimento criado de forma individual. Já autoestima é relacionada à autovalorização: é mais subjetiva e diz respeito às emoções que temos nas trocas com outras pessoas.

Sobre a importância de ter autoestima, os estudos de Guilhardi (2002, p. 67) apontam que:

A autoestima é o produto de contingências de reforçamento positivo de origem social. Assim, sempre que uma criança se comporta de uma maneira específica, e os pais a consequenciam com alguma forma de atenção, carinho, afago físico, sorriso (cada uma dessas manifestações por parte dos pais pode ser chamada de reforço social generalizado positivo ou consequência positiva), estão usando contingências de reforçamento positivo, estão gratificando o filho. Por outro lado, toda vez que uma criança se comporta e os pais a repreendem, a criticam, se afastam dela, não a tocam, nem conversam com ela (cada uma dessas manifestações por parte dos pais pode ser chamada de estímulo aversivo ou consequência negativa), estão usando contingências coercitivas ou punindo o filho. A primeira condição aumenta a autoestima, a segunda a diminui.

Ou seja, para o desenvolvimento da autoestima é importante a participação dos pais na primeira infância. Em relação à autoconfiança, quando o indivíduo a possui, ganha uma sensação de autoeficácia, que consiste em ver-se seguro para alcançar objetivos almejados e considerados essenciais. Para que a confiança seja colocada em prática, existem algumas dimensões que podem ser definidas, a saber:

- Integridade: praticar aquilo que prega. Agir de acordo com seus valores e crenças pessoais.
- Intenção: está relacionada aos motivos cruciais na tomada de uma determinada ação. A intenção deverá ser sempre clara e objetiva, com foco no benefício mútuo. Caso contrário, o comportamento irá gerar desconfiança e suspeitas de segundas intenções.
- Capacitações: está relacionada às habilidades e competências individuais para trabalhar e atingir as metas almejadas.
- Resultado: está relacionada à capacidade de entrega no cumprimento dos objetivos acordados.

Os pontos abordados são fundamentais na construção de uma imagem pessoal e profissional consistente e positiva. É importante atentar para alguns pontos que devem estar presentes:

- falar francamente;
- demonstrar respeito;
- corrigir os erros;
- demonstrar lealdade;
- reconhecer as contribuições;
- produzir resultados;
- aperfeiçoar-se;
- enfrentar a realidade;
- esclarecer as expectativas;
- praticar a responsabilidade;

- escutar primeiro;
- cumprir as promessas;
- confiar nos outros.

Os comportamentos apontados servem de base para a construção de relações sólidas e duradouras.

Considerações finais

O compartilhamento do saber será um fator decisivo na construção do conhecimento coletivo, com valores sólidos que levem a uma reflexão profunda sobre os caminhos comuns que devem ser seguidos. É importante considerar que, atualmente, a velocidade das mudanças é exponencial e não linear, tendo como resultado um contexto multifacetado e interconectado.

A amplitude e profundidade de quebras de paradigmas são fatores que estão provocando mudanças significativas não apenas no que somos como seres humanos, mas também nas nossas reações e, principalmente, no que nos tornaremos. Sistemas inteiros serão transformados em toda a sociedade. Com todas essas alterações, será necessário ampliar a conscientização da abrangência e da velocidade desta revolução e de seus impactos multifacetados.

O grande desafio que se apresenta será o de oferecer uma base que inspire cooperação, parcerias, diálogo, ética e respeito entre todos os segmentos envolvidos, e, sobretudo, permita a construção de uma plataforma de confiança que sustente a nova revolução tecnológica.

Ampliando seus conhecimentos

- KRAMES, J. A. *O Estilo Jack Welch de Liderança*. São Paulo: Elsevier, 2005.

O livro apresenta o estilo de Jack Welch que, durante duas décadas, foi CEO (*chief executive officer*) da General Electric, empresa que ele reinventou e transformou em uma das organizações mais ágeis e valiosas do mundo. Welch criou regras de liderança que se tornaram famosas e promoveram grandes mudanças no meio corporativo, como a liderança pelo exemplo, o direito de todos os funcionários expressarem a sua opinião, a mudança como uma ferramenta competitiva, o implemento de melhorias contínuas etc. O livro apresenta ideias e ferramentas empregadas por Jack Welch para identificar líderes e desenvolvê-los, melhorando o seu desempenho.

Atividades

1. Analise a seguinte pergunta: O que é autoengano? Após refletir sobre ela, analise as assertivas:
 - I. O autoengano é uma forma de obter uma vantagem competitiva, subjetiva ou relacional. A pessoa toma para si aquilo que acredita ser verdade.

- II. O autoengano está presente nos seres vivos desde a sua existência como uma forma de camuflagem, dissimulação e blefe, com o propósito de sobrevivência, podendo iludir e driblar os sistemas de ataque e defesa do ser.
- III. O autoengano pode ser visto como uma manipulação consciente para não lidar com situações estressantes.
- IV. O autoengano é positivo para o ser humano. Fugir de situações conflituosas auxilia no desenvolvimento da personalidade.

Assinale apenas a alternativa que apresenta as assertivas verdadeiras:

- a) São verdadeiras as assertivas I e II.
 - b) São verdadeiras as assertivas II e IV.
 - c) São verdadeiras as assertivas III e IV.
 - d) São verdadeiras as assertivas I e III.
2. Uma frase poderosa que aciona o protagonista é: “o que eu ainda não fiz que, se passar a fazer, aumentará as chances de obter resultados significativos?”. Quando uma empresa ou uma pessoa têm atitude e mente de protagonista, a energia do trabalho se transforma consideravelmente. Alguns pontos são essenciais e devem ser colocados em prática. Assinale a alternativa que melhor traduz esse sentimento de protagonismo:
- a) As empresas não precisam de protagonista; elas já possuem líderes que exercem esse papel.
 - b) Não adianta encontrar soluções, o melhor mesmo é encontrar culpados e ficar na zona de conforto.
 - c) É preciso fazer algumas alterações, das queixas para as soluções, da busca de culpados para a responsabilidade compartilhada, do conformismo para a criatividade, da defensividade para a cooperação e da reatividade para a proatividade.
 - d) As alterações que precisam ser colocadas em prática são contratar um profissional que trabalha com comportamento e mapear as forças impulsoras e restritivas dos colaboradores, e, em seguida, apresentar ao líder para tomar as devidas providências.

Referências

BONO, Edward de. *Os seis chapéus do pensamento*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.

GUILHARDI, Hélio, José. Autoestima, autoconfiança e responsabilidade. In: BRANDÃO, Maria Zilah da Silva; CONTE, Fátima Cristina de Souza; MEZZAROBBA, Solange Maria Beggiato (orgs.). *Comportamento Humano: tudo (ou quase tudo) que você gostaria de saber para viver melhor*. Santo André: ESETec Editores Associados, 2002. p. 63-98.

KRAMES, Jeffrey. *O estilo Jack Welch de liderança*. São Paulo: Elsevier, 2005.

MASLOW, Abraham H. *The Maslow business reader*. New York: John Wiley & Sons, 2000.

MAXWELL, John C. *O pensamento que faz a diferença*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

MAXWELL, John C. *Talento não é tudo*. Rio de Janeiro: Editora Thomas Nelson Brasil, 2007.

O processo motivacional

Quando falamos em motivação dos profissionais inseridos em uma organização, a palavra engajamento ganha uma conotação diferente. Podemos inserir dois componentes importantes nesse contexto: motivação emocional e racional. Ambos convergem no sentido de um esforço focado, intenso, persistente e intencional voltado para um objetivo relacionado ao trabalho.

Como resultado desse esforço, ocorre um sentimento de pertencimento, de comprometimento e, principalmente, uma satisfação intensa. Esse movimento provoca, por sua vez, uma sensação de autoeficácia, que pode ser traduzida na capacidade de realizar uma atividade, nos desafios que os profissionais terão de enfrentar, na transparência das ações e na comunicação efetiva. Na prática, percebe-se que a maioria dos profissionais simplesmente entra e envolve-se na execução das atividades, mas não se engaja efetivamente.

Então, cabe perguntar: o que impulsiona os profissionais? O engajamento requer estabelecimento de metas, transparência organizacional, compreensão da atividade a ser realizada, oportunidade de desenvolvimento, recursos suficientes e, principalmente, uma visão positiva da organização.

Pode-se dizer que motivação é uma força que nos impulsiona a buscar alguma coisa. Ela é um atributo inato do homem e manifesta-se em níveis diferentes em cada pessoa. Manifesta-se em qualquer situação da vida, seja no campo pessoal seja no profissional. É estimulada de acordo com as necessidades de cada um, e essas, a seu turno, dependem do nosso conteúdo interno, ou seja, daquilo que foi armazenado por nossa memória com base no meio onde nos inserimos, bem como, das expectativas que formamos ao longo da vida e de maneira hereditária.

3.1 É possível motivar uma pessoa?

A motivação nunca deve partir do outro: não será eficaz. Isso porque, a motivação precisa vir internamente de cada um, não pode ser provocada externamente. Dessa forma, não adianta atribuir e querer que os outros se animem com metas e objetivos que são nossos. Isso não provocará o engajamento de ninguém. É necessário entender que as necessidades e desejos das pessoas levam a sua marca e que não podemos mudá-las segundo a nossa vontade. Não se molda as pessoas segundo planos que não façam parte da vida e das escolhas delas, planejadas ou não.

Por isso, é importante conhecer e identificar as necessidades e anseios das pessoas e compatibilizá-los com a sua atuação diante da vida. Ademais, motivação é um fenômeno contínuo, nunca definitivamente resolvido para cada indivíduo.

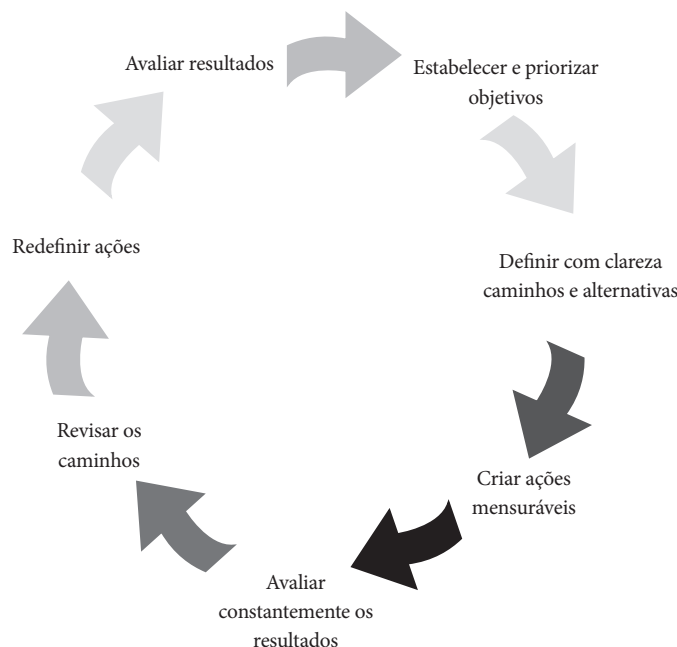
Cada momento motivacional é único para cada pessoa, e a fonte da motivação pode variar. Alguns são impulsionados por dinheiro, outros por uma ânsia de criar relacionamentos, por exemplo. Sendo assim, podemos afirmar que motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação – e os três elementos essenciais e responsáveis por esse processo são: intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende, contudo, a intensidade não é capaz de conduzir a resultados favoráveis, a menos que seja respaldada por uma direção que sirva de apoio e traga benefícios.

Nesse contexto, não podemos esquecer da persistência, que significa a quantidade de tempo por meio da qual uma pessoa consegue manter o seu esforço e o seu foco. A seguir, relacionamos alguns aspectos importantes que precisam andar lado a lado na vida do ser humano.

- Motivação pessoal: toma por referência as pessoas que convivem conosco no dia a dia, nossas relações afetivas, interpessoais com amigos e colegas de trabalho, nossas percepções, enfim, a dinâmica do cotidiano.
- Motivação profissional: em que estão situadas as necessidades de trabalho, de reconhecimento, de crescimento e valorização das nossas habilidades voltadas à trajetória profissional.
- Motivação espiritual: constituída pela crença, a fé, a consciência da existência de uma força superior, independentemente de como a denominamos, ou do credo de cada um. As pessoas precisam se apegar a algo que possa fazer sentido.

A Figura 1 demonstra o funcionamento do ciclo motivacional que o ser humano deverá percorrer para ter as suas necessidades atendidas.

Figura 1 – Ciclo motivacional



Fonte: Elaborada pela autora.

É difícil para o ser humano seguir todas as etapas do ciclo com clareza. É importante levar em consideração as interferências emocionais que nos impedem avançar e que consomem muita

energia. Nem tudo o que estabelecemos, tanto no campo profissional quanto no pessoal, depende exclusivamente de nós, das decisões que tomamos, da nossa postura pessoal. Muitas situações são canalizadas para outros, e isso acaba nos imobilizando em determinadas etapas.

É importante ressaltar que, na maioria das vezes, as pessoas com as quais nos relacionamos nem sempre sabem o que passamos interiormente. A nossa expectativa não representa um fato possível de ser constatado, nem mesmo para nós em algumas situações. A motivação é intrínseca ao ser humano, é um motivo para ação, e, como tal, é intransferível. O outro pode até compartilhar, mas o valor que atribuímos ao fato ou à situação, as expectativas, e mesmo a instrumentalidade para colocar em prática, é um processo individual. Todos esses fatores estão interligados para nos auxiliar frente às situações que enfrentamos.

3.2 Algumas contribuições sobre a motivação

Existem várias teorias sobre a motivação humana que podem nos ajudar a entender essas questões tão complexas com as quais o ser humano se depara e que as organizações enfrentam como grande desafio. O questionamento a seguir é muito comum no ambiente empresarial: “como posso motivar meus colaboradores no ambiente de trabalho?”. A resposta é fácil: você não pode motivá-los, somente sensibilizá-los e estimulá-los, conforme veremos agora, tomando por base vários teóricos sobre o assunto.

3.2.1 A motivação segundo Sigmund Freud¹

Freud (2016) considerou que as forças psicológicas inconscientes atuam de forma efetiva e dão forma ao comportamento do ser humano. Ele acreditava que, à medida que as pessoas se desenvolvem, muitos impulsos são reprimidos, ficando latentes. Eles jamais são eliminados totalmente; podem emergir em sonhos, em atos falhos, em comportamentos neuróticos ou obsessivos, ou finalmente em psicoses.

Dessa forma, Freud (2016) sugeriu que uma pessoa não compreende plenamente a sua motivação, pois, para isso, ela teria de conhecer por completo a si mesma. Em outros termos, viver seria uma busca constante pelo autoconhecimento.

3.2.2 Teoria da motivação de Maslow²

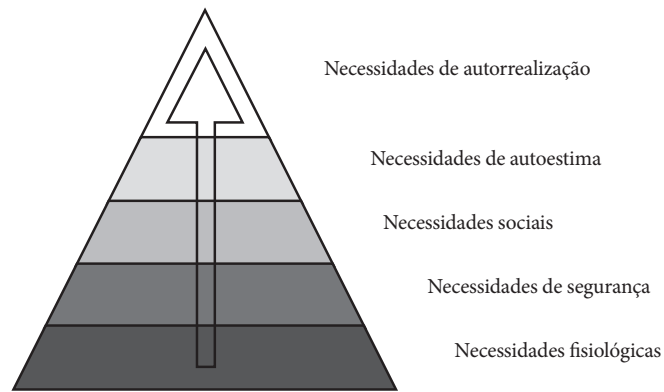
A teoria de Maslow (1970) nasceu da necessidade de entender e poder explicar as razões pelas quais os indivíduos são motivados por necessidades específicas em determinados momentos. Assim, essa teoria auxilia a responder perguntas como: por que uma pessoa passa muito tempo gastando energia, ocupando-se com segurança pessoal, enquanto outra privilegia a obtenção de estima? Maslow chegou à seguinte conclusão: a procura da identificação das necessidades básicas que os indivíduos buscam satisfazer é a referência de que a motivação é provocada por deficiências em uma ou mais necessidades ou grupos de necessidades.

1 Sigmund Freud (1856-1939) é considerado o pai da psicanálise. Nascido na Áustria, seus estudos revolucionaram as concepções anteriores a respeito de consciente, inconsciente, transferência, entre outros conceitos.

2 Abraham Maslow (1908-1970) é um psicólogo estadunidense que se tornou conhecido por criar a chamada “Hierarquia de necessidades de Maslow”.

A Hierarquia de Maslow – conhecida como Hierarquia das Necessidades – afirma a existência de cinco necessidades, as quais ocorrem em etapa crescente. São elas: fisiológicas, segurança, sociais, de autoestima e autorrealização.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptada de Maslow, 1970.

Vamos conhecer melhor cada um dos elementos descritos na Figura 2:

- Necessidades fisiológicas: incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades de sobrevivência.
- Necessidades de segurança: incluem abrigo, segurança, estabilidade, proteção contra danos físicos e emocionais.
- Necessidades sociais: incluem a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade.
- Necessidade de autoestima: abarca fatores internos de estima, tais como respeito próprio, amor próprio, autonomia, realização e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e consideração.
- Necessidades de autorrealização: incluem crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal.

Segundo Maslow (1970), os três primeiros conjuntos são necessidades de carência, devendo ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. As duas últimas foram chamadas de necessidades do crescimento, por estarem relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa.

Dentro dessa teoria, quando as necessidades básicas de sobrevivência estão satisfeitas, a pessoa passa a se preocupar com segurança, ou seja, ter um abrigo. Na sequência, a pessoa passa para outra necessidade, como o desejo de afiliação, de fazer parte de um grupo social, de manter relacionamentos interpessoais e manter laços afetivos. Interessante pensar que o ser humano não nasceu para ser solitário, para viver isolado. No entanto, observa-se que quanto mais ele busca preencher essa necessidade de troca, quanto mais ele busca o outro, mais sozinho ele se sente, seja na vida pessoal, seja no ambiente corporativo.

Depois de satisfeita essa etapa, as pessoas buscam sentir-se amadas, reconhecidas pelos seus feitos, pelas suas atitudes, enfim, por aqueles que são considerados importantes e significativos em suas vidas.

Aqui cabe um comentário: como alguém pode motivar o outro? Os desejos são diferentes, o que mobiliza uma pessoa não mobiliza a outra. O desejo é a necessidade de satisfação do ego, levando em consideração a história de cada ser humano.

O estágio final da hierarquia demonstra a continuidade do autodesenvolvimento, e o alcance da plenitude do potencial máximo do ser humano. Essa questão merece algumas considerações a mais: será que, hoje, com as pressões do cotidiano, o ser humano chega ao topo da pirâmide? Como resposta, podemos afirmar que apenas uma minoria da nossa sociedade chega lá.

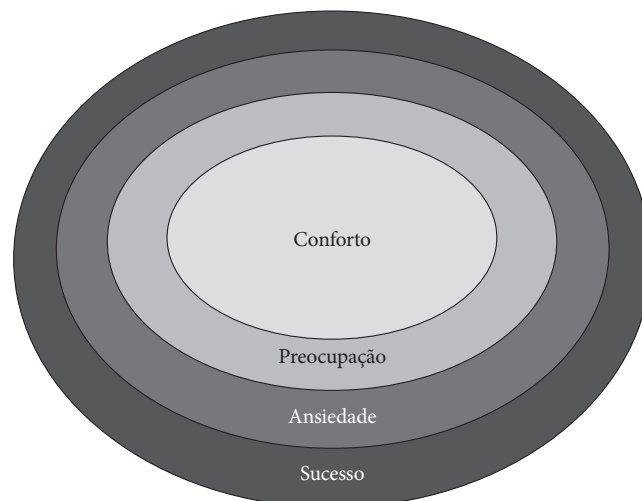
Ainda do ponto de vista da teoria de Maslow, embora nenhuma necessidade jamais seja plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada não mais mobiliza as pessoas. Assim, se desejarmos sensibilizar alguém, precisamos entender em qual nível da hierarquia essa pessoa se encontra no momento e concentrar nossa atenção na satisfação das necessidades daquele nível ou do nível superior.

É bastante complexa essa questão. Se atualmente o ser humano pouco se conhece, como despertar o interesse em conhecer o outro? Em geral, as pessoas não se motivam da mesma forma, sendo que, no ambiente organizacional, os líderes devem adotar postura flexível no tocante aos incentivos de cada pessoa, o que pode consumir muito tempo e energia. É necessário a diferenciação clara e precisa das necessidades do colaborador e não projetar as suas aspirações e necessidades como modelo, com base apenas em suposições e percepções falhas.

Na Figura 3, podemos observar que para o ser humano é bem mais fácil fazer a opção pela acomodação, ficar na zona de conforto, na mesmice e não buscar novas possibilidades, o que pode ser uma forma de evitar o sofrimento.

Por outro lado, é importante ter o entendimento que ficar acomodado também é uma escolha e um direito do ser humano. Se o ser humano quiser crescer e atingir o objetivo almejado, as etapas deverão ser percorridas com desenvoltura e coragem.

Figura 3 – Representação da Zona de Conforto



Fonte: Elaborada pela autora.

Quando o ser humano busca novas possibilidades, a vida torna-se um turbilhão, e a primeira pergunta que se faz é: como eu cheguei a essa situação, pois estava tão tranquilo antes? Na verdade,

esse é um processo normal na busca do crescimento interior, e, como tal, implica dar respostas aos desejos mais profundos, que nem nós sabemos quais são, mas que, segundo Freud, estão no nosso inconsciente. O material contido nele deriva de nossas vivências e experiências, e se constitui em conteúdos latentes que querem e precisam ser conhecidos e trabalhados.

3.2.3 Teoria da fixação de metas

Existe atualmente um conjunto extenso de dados a demonstrar que as metas são fontes essenciais de motivação, seja no ambiente de trabalho, seja na vida pessoal. Quando o ser humano estabelece metas específicas para a sua vida, é possível observar a ocorrência de um aumento de desempenho, e, se as metas estabelecidas forem complexas e aceitas como um desafio, o resultado observado pode surpreender, com uma superação no desempenho, se comparadas com as metas fáceis.

Segundo os autores Locke e Latham (1990), essa teoria tem sido largamente utilizada nas organizações. Embora sua utilização não seja baseada na teoria, o princípio básico é que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos. Por exemplo, uma profissional da área de consultoria organizacional pode ter o objetivo de implementar um projeto seu em uma determinada empresa, com um prazo estabelecido de 40 dias. Ela fará todo o esforço possível para que isso seja concretizado, tendo em vista os objetivos estarem relacionados a comportamentos relevantes ao seu desempenho.

A meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter. Pode ser específica ou genérica. Existem quatro formas pelas quais as metas afetam o comportamento: na primeira forma, espera-se que as metas gerem comportamentos específicos. Se um aluno não conhece algo sobre o assunto e tem muito interesse, após estudo mais aprofundado, provavelmente o seu comportamento e postura frente à questão será diferente.

Na segunda forma, com o estabelecimento de uma meta a pessoa mobilizará maior esforço para concretizá-la e se concentrará no objetivo estabelecido. Na terceira, as metas aumentam a persistência, resultando em mais dedicação e tempo, com o comportamento necessário à execução do objetivo. Já na quarta forma, é quando ocorre a escolha por estratégias e realização.

A seguir, relacionamos alguns fatores importantes para a fixação de metas e para a elevação do desempenho no ambiente de trabalho.

- A primeira questão é a aceitação da meta pelo colaborador. É essencial que a meta seja negociada e não imposta.
- O *feedback* constante sobre as forças impulsoras e restritivas para atingir a meta.
- É preciso que as metas sejam desafiadoras, que estimulem o ser humano e que não subestimem o seu potencial.
- As metas devem ser de fácil entendimento e, de preferência, específicas.

Diante do exposto, fica evidenciado que o ser humano precisa ser desafiado no seu cotidiano. Quando a comunicação é clara e precisa, as pessoas têm consciência do que deve ser realizado e assumem a responsabilidade em fazê-lo. Essa clareza garante a energia para a execução das atividades e dos resultados.

3.2.4 Teoria da equidade

A teoria da equidade, geralmente atribuída a J. Stacy Adams, é uma das muitas teorias sobre a motivação que dá ênfase à percepção pessoal sobre a razoabilidade ou justiça. Essa teoria atribuída a J. Stacy Adams (1965) enfatiza a percepção pessoal e parte do pressuposto que as pessoas são motivadas a alcançar igualdade ou justiça nas suas relações no ambiente organizacional e que são sensíveis à equidade; recompensas não equitativas (má remuneração) geram tensão. As pessoas comparam as recompensas (resultados) que recebem com as suas contribuições. Em seguida, comparam sua relação resultado-investimento com as relações de outras pessoas pertinentes.

Se perceberem iniquidade, tentarão restabelecê-la por meio de ações como despendar menos esforço, reduzir a qualidade, faltar mais ao trabalho, distorcer as percepções de si ou dos outros ou abandonar seu emprego. O pressuposto da teoria é que as pessoas estão conscientes umas em relação às outras, ou seja, elas trocam, se comunicam no ambiente organizacional. Embora no início a teoria tenha se desenvolvido com a preocupação central na remuneração, ela foi generalizada para outras situações.

A teoria da equidade é estudada para prever diversas situações que envolvem injustiças no ambiente de trabalho. No entanto, não é tão simples de colocá-la em prática, pois, não identifica o parâmetro de comparação e não indica quais contribuições e resultados são mais valiosos para cada profissional. A sugestão é que os líderes conheçam com profundidade os seus colaboradores, a fim de minimizar o risco de iniquidade.

A comunicação efetiva e transparente também é essencial, possibilitando que os tomadores de decisão saibam quando os profissionais percebem as situações injustas. Uma segunda questão relativa à teoria da equidade considera apenas alguns sentimentos de equidade ou justiça no local de trabalho.

Atualmente, percebe-se que a justiça procedimental (isto é, decidir a distribuição de recursos) tem uma forte influência sobre as emoções, e a motivação das pessoas é, no mínimo, tão importante quanto a justiça distributiva. Essa, a seu turno, é percebida nos resultados que o profissional recebe em comparação com a contribuição e os resultados e contribuições das outras pessoas.

3.2.5 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa de Victor Vroom (1964) explica como as recompensas levam a determinados comportamentos. Afirma basicamente o seguinte: para que se esforcem, as pessoas precisam acreditar que a energia empregada resultará em uma avaliação favorável, levando ao reconhecimento e à recompensa no ambiente organizacional – os quais podem ser traduzidos como fontes de satisfação, metas ou necessidades pessoais. A teoria, portanto, concentra-se em três relações:

- Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que o dispêndio de determinada quantidade de esforço resultará em desempenho diferenciado.
- Relação desempenho-recompensas: o grau no qual o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho resultará na consecução de um resultado desejado.
- Relação recompensas-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo.

A teoria da expectativa prevê que o comportamento pode ser fruto de escolha, quando a pessoa é submetida a mais de uma opção. Digamos que um profissional tenha de optar entre ir a um jantar na casa de amigos ou terminar um trabalho significativo. Para cada ação possível, haverá uma expectativa, uma valência e um meio. Dessa forma, haverá uma força para realizar o trabalho extra e outra para ir ao jantar. Após uma análise minuciosa e ponderada, a opção de maior força é aquela que ele deverá escolher.

A teoria focaliza não apenas a previsão do desempenho no trabalho, mas o esforço e as preferências individuais. Importante ressaltar que o fato de se ter preferência não significa fazer uma verdadeira escolha, tendo em vista que outros fatores podem influenciar a tomada de decisão.

3.2.6 Teoria ERC

Desenvolvida por Alderfer (1973) para complementar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, se diferencia por três níveis de necessidades organizadas de forma contínua, focadas em relacionamentos com pessoas consideradas importantes pelo ser humano, como família, amigos, colegas, superiores relacionados ao ambiente de trabalho e relacionamentos afetivos.

Figura 4 – O *continuum* da necessidade de Alderfer



Fonte: Alderfer; Schneider, 1973.

A necessidade de **crescimento** pessoal e profissional aborda, aqui, a criatividade e a produtividade. Isto é, a capacidade do ser humano utilizar toda a sua potencialidade desenvolvendo as competências, no que se refere a colocar em prática os seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, em uma busca constante de aprimoramento.

A necessidade de **existência** é a mais concreta de todas, porque envolve aspectos físicos, seguida da necessidade de **relacionamento** que envolve as pessoas em suas relações sociais e afetivas, e, por último, e menos concreta, a de crescimento, a qual se distancia do aspecto físico.

Fazendo uma analogia com a teoria de Maslow, Alderfer aborda que o fluxo de intensidade por meio de um *continuum* significa que quando uma necessidade é atendida e satisfeita, diminui o desejo da pessoa, aumentando, assim, o desejo por uma necessidade menos concreta. Podemos citar como exemplo: uma pessoa que sente fome, após alimentar-se de forma adequada, sente necessidade de socializar com outras pessoas.

3.2.7 Teoria da autoeficácia

Esta teoria da aprendizagem social faz parte dos estudos elaborados por Bandura (1976) e, nesse contexto, podemos observar que o desempenho e a motivação são em grande parte determinados pelos valores das pessoas. Ou seja, as crenças sobre o quanto elas podem ser eficientes. Se as pessoas **acreditarem na capacidade de realizar tarefas**, serão mobilizadas a canalizar todo o seu talento, potencial e energia para a consecução de objetivos.

É possível observar que as pessoas possuem habilidades para fazer acontecer, da forma e com a dimensão que quiserem, não dando importância às limitações e aos impedimentos que possam estar presentes no tocante ao desempenho.

Se fizermos uma comparação entre os pressupostos da teoria da autoeficácia e os da teoria da expectativa, veremos que a primeira se preocupa com a sensação e com o sentimento de poder fazer, de poder realizar. A segunda, por sua vez, considera a influência da motivação sobre as recompensas, uma questão que não aparece na teoria da autoeficácia.

Se a pessoa possui um nível elevado de autoeficácia, deverá ter grande expectativa. É importante, no entanto, ter claro que são duas terminologias diferentes, apesar de serem compatíveis. A pessoa que acredita ser um bom profissional, pode não ter certeza do êxito se estiver concorrendo a uma vaga no mercado de trabalho com um profissional mais competente em determinada área de atuação.

A teoria da expectativa também considera a influência da motivação sobre as recompensas, uma questão não abordada pela teoria da autoeficácia. À medida que o indivíduo experimenta o sucesso na execução de atividades cada vez mais complexas, observará um aumento de autoeficácia; por isso que a participação em programas de treinamento e desenvolvimento são importantes para o aumento de eficácia.

3.2.8 Teoria motivacional dos dois fatores

Frederick Herzberg foi um estudioso norte-americano conhecido por desenvolver a teoria motivacional dos dois fatores. Os dois fatores, que dão nome à teoria, seriam orientadores do comportamento. Foram denominados como sendo fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos.

Fatores higiênicos

São aqueles que apresentam relação direta com as necessidades básicas de uma pessoa em seu ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos devem ser considerados com muita seriedade pelas empresas. Para contemplá-los, as empresas buscam oferecer:

- condições de trabalho adequadas;
- remuneração adequada e paga na data correta, condizente com o mercado;
- equilíbrio interno na remuneração;
- padrões claros e estáveis de supervisão e organização;

- suficiência de informações;
- comunicação adequada e outros.

É preciso considerar que o fato de os fatores higiênicos serem contemplados não significa que haverá motivação entre os colaboradores. Entretanto, se eles não são atendidos de nenhuma forma, necessariamente, será possível perceber desmotivação.

Fatores motivacionais

Por sua vez, os motivacionais são fatores ligados aos aspectos psicológicos/emocionais de reconhecimento, autoestima, autorrealização, entre outros. O fato de tais necessidades não se fazerem presentes não leva necessariamente à desmotivação, mas a ocorrência do reconhecimento sempre gera um estado de motivação positiva.

Herzberg (1975) aponta que é fundamental oferecer aos colaboradores níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que fatores de higiene não promovem a motivação, não importando o quanto eles sejam favoráveis. Dessa forma, é preciso levar em conta que a satisfação e a insatisfação, relacionadas ao ambiente de trabalho, são estruturas separadas. Ou seja, não se relacionam entre si. A teoria de Herzberg tem mantido sua influência ao longo dos anos, levando à aplicação do enriquecimento do trabalho em muitos ambientes organizacionais.

3.2.9 Teoria do R.A.P.

Teoria do psicólogo americano McClelland (1961), que desenvolveu sua pesquisa em vários países, com o intuito de encontrar respostas em relação aos motivos que levam as pessoas a agir de determinada maneira. Em sua teoria, a aprendizagem é a base de sustentação conceitual, sendo que muitas das necessidades do ser humano são adquiridas na cultura onde está inserido.

Os fatores motivadores para McClelland (1961) e que levam o homem a agir, são: realização, afiliação e poder. A teoria propõe que cada um de nós, em momentos diferentes da vida, será influenciado por um dos três fatores, e que a força desses exercerá uma influência no nosso comportamento, considerando também o contexto e a situação em que a pessoa estiver inserida.

- Realização: alcance de êxito no que realiza; impulso de exceder; sair-se bem em relação a um conjunto de padrões. Estudos desenvolvidos pelo autor concluíram que colaboradores inseridos em uma organização, e com grande necessidade de realização, ficam satisfeitos com o bom desempenho e estabelecem metas mais elevadas em relação aos colaboradores com pouca necessidade de realização, e que melhoram o desempenho após terem recebido *feedback*.
- Afiliação: estabelecer relações emocionais; desejo por relações positivas e produtivas; desejo por relações próximas e amigáveis. Essa necessidade influencia a orientação do indivíduo para as tarefas que ele enfrenta em um ambiente organizacional. A pessoa busca estar com amigos, age de forma calorosa e com cordialidade entre pessoas com as quais se relaciona.
- Poder: vontade de obter ou manter controle sobre as pessoas. Passa a ser importante o *status*, prestígio, posições de influência; a pessoa busca liderança, influência e persuasão.

Duas suposições podem ser feitas com base na teoria do R.A.P.: 1) a teoria sugere que a motivação é mutável, mesmo na fase adulta; 2) a motivação se torna uma variável dependente à medida que é vista em condições antecedentes ao desenvolvimento de uma necessidade particular.

A seguir, alguns exemplos de fatores que levam o ser humano à ação.

Fatores externos

- A cobrança de um pai ao filho para que estude e consiga tirar boas notas na escola.
- Fazer algo que foi solicitado por um coordenador de trabalho.

Pressão social

- Muitas pessoas desejam se casar porque a sociedade espera isso delas.
- Um funcionário procura progredir na empresa porque é isso que se espera dele.
- Um aluno de direito vai seguir a carreira de juiz, por ser tradição da família.

Fatores internos

- Pessoas que agem por conta própria.
 - Pessoas automotivadas que agem em função do que julgam bom para elas e para o bem comum.
 - Pessoas que agem, não por terem sido mandadas.
 - Pessoas que não foram pressionadas pelas expectativas das pessoas que a rodeiam.
 - Pessoas que possuem consciência da conveniência de atingir objetivos fixados por elas próprias.
 - Pessoas que possuem o desejo de desfrutar de suas realizações.
-

Os pontos abordados são importantes para um entendimento a respeito das pressões internas e externas que o ser humano enfrenta no cotidiano.

3.3 Automotivação como um caminho

Uma pessoa que não sente prazer no que faz, não se sente bem consigo mesma, não determina o que quer e aonde pretende chegar, não consegue se motivar. Não se motivando, torna-se uma pessoa apática, passiva, sem objetivos, muitas vezes com uma expressão de tristeza e com características de fragilidade.

A motivação é pessoal e intransferível, depende da personalidade de cada um, devendo ser estimulada e trabalhada pelo ser humano todos os dias, pois é quase impossível permanecer todos os momentos em um nível motivacional elevado.

Para manter a motivação em nível adequado, é importante:

- Eliminar a “síndrome do coitadinho”.

As pessoas apresentam uma série de problemas pessoais que as acompanham permanentemente onde quer que estejam. Muitos afirmam que é preciso se desligar dos problemas no ambiente de trabalho. Será que isso é fácil? Será que podemos desligar algum botão? Na verdade, não é possível fazer isso. Onde estivermos as situações serão nossas companheiras; o importante é saber administrá-las com equilíbrio e serenidade. Essa é a melhor alternativa para trabalhar a questão.

- Tente contornar os problemas de relacionamento dentro do seu ambiente de trabalho e esforce-se para manter o clima organizacional adequado.

As reclamações são comuns no ambiente de trabalho, mas pouco se faz para que a convivência seja mais harmoniosa. Não somos muito receptivos às diferenças e muito menos à arrogância, como forma do ser humano demonstrar a sua superioridade.

- Comece por você.

O processo de mudança deve ser iniciado pelo próprio indivíduo. O ideal é tentar melhorar sempre, sorrindo, se concentrando no trabalho, não esquecendo que existem várias pessoas com habilidades e talentos diferenciados e que, muitas vezes, convivem no mesmo espaço.

- Dê ênfase ao que gosta de fazer.

As rotinas englobam várias tarefas. É possível perceber que o dia a dia rende mais com a realização de determinadas tarefas prazerosas, podendo ser percebido até o aumento da qualidade nessas situações.

Pontos essenciais para a automotivação:

- Não utilizar expressões que consideram o trabalho como algo não positivo: expressões muito populares como “Vou à luta!”, “Ohhh! Mais um dia de trabalho!”, “Até que enfim é sexta-feira!” indicam que o melhor da vida é estar fora do ambiente de trabalho. Pensar assim faz com que a motivação para trabalhar seja menor. Isso porque o trabalho tem de ser algo que dê prazer. Por isso é importante dedicar-se, inovar, criar, modificar a rotina, expor opiniões, sugestões, desenvolver o trabalho como uma “diversão”.
- Aperfeiçoar a vontade de progredir: fundamental não ficar estagnado em seus conhecimentos. Busque atualização!
- Cuidar da qualidade de vida: aproveitar a vida em plenitude, o que implica cuidar da saúde e do bem-estar.
- Transmitir boas energias a quem nos rodeia: demonstre sua felicidade e contagie as pessoas que trabalham com você. É importante falar coisas positivas e incentivadoras, dar o exemplo.

- Estar alerta em relação à presença de pessoas negativas: há pessoas muito negativas, que reclamam de tudo e de todos, que fazem com que um ambiente fique mais tumultuado. Tais pessoas podem prejudicar e até influenciar a sua automotivação.
- Ignorar e descartar estratégias maldosas: não permita que um clima de felicidade seja afetado por inveja, estratégias para prejudicar colegas ou movimentações questionáveis moralmente.
- Equilibrar o tempo da sua vida pessoal com a profissional: jamais sacrifique um dos campos da sua vida em detrimento do outro. Dedique tempo a sua família, ao lazer e à diversão, assim como a sua evolução profissional.
- Fazer aquilo que gosta e provar que é capaz de fazer aquilo que não gosta: lute por fazer aquilo que lhe realiza e faça com igual dedicação aquilo que você não gosta, mas que inevitavelmente você tem de fazer.
- Não esperar o grande momento para falar ou fazer o que sempre quis: certas coisas na vida não falamos ou não fazemos por achar que não há tempo, ou porque as pessoas não darão a devida importância ou porque simplesmente esquecemos ou até mesmo porque temos vergonha. Fale sempre à sua esposa, ao seu marido, aos seus filhos, aos seus pais que os ama.
- Elogiar: faça elogios, como, por exemplo, dizer ao seu parceiro de trabalho que ele executou uma ótima atividade, que a empresa em que você trabalha está agindo corretamente nesta ou naquela decisão, que o seu vizinho pintou a casa com uma linda cor. Sempre é hora para expor os seus sinceros sentimentos.
- Ter uma postura sincera: franqueza e honestidade são importantes nas relações humanas. Por isso, não utilize indiretas, vá aos fatos, exponha com clareza suas opiniões e aja sempre com honestidade.
- Aumentar e ampliar o *network*: muito importante sempre manter contatos constantes com pessoas da empresa, trocar informações, dentro e fora de sua empresa, participar de grupos sociais diversos, levar suas palavras e suas opiniões a outros grupos.
- Ser disciplinado: importante organizar o dia a dia com muita disciplina e método, sem margem para desorganização.
- Criar, inovar: mostre que você é capaz de ir além, crie e exponha as suas ideias.
- Não fazer críticas destrutivas, incentivar: não aponte apenas o lado negativo. Pelo contrário, incentive constantemente as pessoas, mostrando seus pontos positivos, e, dessa forma, ajudando-as a evoluir.
- Ser autêntico: não seja o reflexo do que as pessoas querem que você seja, mas, isto sim, aquilo que lhe constitui como sujeito.
- *Feedback* – incentivar e aceitar: é importante abrir-se à opinião alheia. Por isso, solicite aos amigos próximos, aos companheiros de trabalho, de estudo, à família, constantes *feedbacks* para que você possa analisar como as pessoas o veem e, assim, ter meios de se aperfeiçoar. Aceite o *feedback* sem críticas. Trabalhe em cima do que você realmente acha que ainda tem a melhorar e simplesmente despreze aquilo que acha não ter fundamento.

Considerações finais

As teorias da motivação são importantes para ampliar o conhecimento dos fatores que mobilizam o comportamento do ser humano. Os profissionais inseridos no ambiente organizacional podem utilizar esses conceitos para reconhecer as diferenças entre os indivíduos, adaptar as pessoas ao trabalho, definir metas, garantir que os funcionários percebam os desafios como possíveis; planejar atividades que incluam várias habilidades e permitir que a autonomia esteja presente no desenvolvimento dos trabalhos. Vale ressaltar, ainda, que o engajamento dos profissionais apenas ocorrerá se o sentimento de pertencimento estiver presente nas atividades praticadas.

Ampliando seus conhecimentos

- GOLER, Lori; GALE, Janelle; HARRINGTON, Brian; GRANT, Adam. As três coisas que os funcionários realmente desejam: carreira, comunidade e causa. *Harvard Business Review*, mar. 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/o-que-as-pessoas-desejam-nas-empresas1/>. Acesso em: 28 fev. 2019.

No texto a seguir, os autores Lori Goler, Janelle Gale, Brynn Harrington e Adam Grant iniciam um ensaio acerca das três coisas que os funcionários realmente desejam: carreira, comunidade e causa. É uma importante reflexão sobre a gestão de pessoas, por isso sugerimos a leitura do artigo completo.

As três coisas que os funcionários realmente desejam

Comece uma conversa com várias pessoas sobre valores profissionais e não demorará muito para alguém mencionar a pirâmide, a teoria mais conhecida de um famoso psicólogo. A grande ideia de Abraham Maslow postula que todos temos uma hierarquia de necessidades — uma vez que nossas necessidades fisiológicas e de segurança estejam garantidas, procuramos amor e pertencimento; depois, autoestima e prestígio; e, por fim, autorrealização. Mas essa pirâmide foi elaborada há mais de meio século e psicólogos concluíram recentemente que é preciso atualizá-la.

Ao se reavaliar os indícios das últimas décadas nas ciências sociais, passa a ser complicado refutar a premissa de Maslow. Caso suas necessidades básicas não estejam asseguradas, é difícil concentrar-se em qualquer outra coisa. Se seu trabalho não lhe paga o suficiente e você passa a noite toda acordado preocupando-se com sua sobrevivência, é pouco provável que gaste muito tempo pensando em autorrealização.

Realizamos pesquisas com nossos funcionários duas vezes por ano, perguntando-lhes o que mais valorizam. Depois de avaliar centenas de milhares de respostas repetidas vezes, identificamos três grandes conjuntos de motivadores: carreira, comunidade e causa.

Carreira está relacionada ao emprego: ter um trabalho que dê ao funcionário autonomia, permita que ele use suas melhores características, e que fomente seu aprendizado e desenvolvimento. Encontra-se no cerne da motivação intrínseca.

Comunidade tem a ver com pessoas: sentir-se respeitado, que os outros se preocupam com você, e prestígiem seu trabalho. Isso instiga nossa sensação de conexão e de pertencimento.

Causa relaciona-se com propósito: perceber que você causa um impacto significativo, identificado à missão da empresa, e acreditar que isso produz algo de positivo para o mundo. É um motivo de orgulho.

[...]

Atividades

1. Atualmente, um conjunto extenso de dados demonstram que as metas são fontes essenciais de motivação, seja no ambiente de trabalho, seja na vida pessoal. Quando o ser humano estabelece metas específicas para a sua vida, é possível observar a ocorrência de:
 - a) Um aumento de desempenho.
 - b) Um grau de satisfação elevado e com ganhos financeiros reais, atrelados ao processo de avaliação 360 graus.
 - c) A satisfação do líder e a possível indicação para promoção por mérito.
 - d) Um aumento da imagem nas redes sociais.
2. Os fatores motivadores para McClelland (1961) e que levam o homem a agir, são:
 - a) Mobilização, afiliação e poder.
 - b) Agilização, alinhamento e razão.
 - c) Realização, afiliação e poder.
 - d) Realização, afiliação e ter suas necessidades básicas atendidas.

Referências

ADAMS J. S. Inequity in Social Exchange. In: BERKOWITZ, L. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Nova York: Academic Press, 1965.

ALDERFER, Clayton; SCHNEIDER, Benjamin. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 1973. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/ac09/49a9190479ae5d670b3b8dffc9c39a76acc4.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2019.

BANDURA, Albert. Self-Reinforcement: theoretical and methodological considerations. *Behaviorism*, v. 4, n. 2, p. 135-155, 1976.

FREUD, Sigmund. *As pulsões e seus destinos*. Rio de Janeiro: Autêntica, 2016.

HERZBERG, Frederick. *Novamente: como se faz para motivar funcionários?* São Paulo: Veritas, 1975.

LOCKE, Edwin.; LATHAM, Gary. *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Editora Prentice Hall, 1990.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York: Harper and Row, 1970.

MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand, 1961.

VROOM, Victor. *Work and motivation*. Nova York: John Wiley, 1964.

A gestão da emoção

De uma maneira geral, vários estudiosos classificam as emoções como reações subjetivas que ocorrem em um dado momento. As emoções possuem uma estrutura. Conhecendo-a, podemos agir de forma adequada, e o mais importante, tentar administrar as situações que ocorrem no cotidiano.

A emoção pode aflorar de uma conexão com um acontecimento exterior, mas persiste e envolve aspectos interiores com uma carga emocional repleta de sentimentos. Todos os tipos de emoção, sejam eles positivos ou negativos, podem comprometer nosso organismo. Esse comprometimento pode variar de um grau maior a um grau menor de interferência de acordo com a estrutura de cada ser humano.

Para gerir emoções, é necessário entender o que é inteligência emocional, termo esse que engloba uma série de habilidades desenvolvidas pelo ser humano ao longo da vida. É interessante ressaltar que a falta de gestão nessa área tão significativa causa inúmeros prejuízos na vida profissional, principalmente quando as pessoas apresentam falta de equilíbrio emocional em momentos difíceis, perdendo a calma, ficando irritada ou mesmo com medo de lidar com situações inesperadas. É exatamente nesse contexto que entra a relevância da gestão emocional.

4.1 Como surgem as emoções?

O conceito de emoções pode ser focado por diversos pontos de vista: aspectos fisiológicos, teorias comportamentais, variações emocionais, controle emocional. Todos os pontos de vista citados deixam claro que as emoções são de difícil controle, principalmente quando estão ligadas aos aspectos fisiológicos, os quais não podemos controlar.

Em contrapartida, o perfeito entendimento dos fatores desencadeadores das emoções é de vital importância para lidarmos com esse assunto, a fim de melhorar o equilíbrio emocional.

A palavra *emoção* possui um sentido amplamente estudado e discutido. São várias as perspectivas e possibilidades de caracterizar o vocábulo. Ao abrir qualquer dicionário e procurar por esse verbo, percebemos que é possível encontrar várias palavras para traduzir ou ilustrar o seu significado.

Na perspectiva que adotamos, a emoção é um estado anímico da mente. O termo anímico tem relação com ânimo. Dessa forma, emoção será caracterizada pelo conjunto de pensamentos, sentimentos e disposição para a ação, e, como tal, esse conjunto será expresso por manifestações corporais correspondentes. Além disso, é importante considerar que há graus de complexidade entre as emoções. Há algumas emoções formadas pela derivação das emoções básicas.

Observe a seguir:

-
- **Amor** – simpatia, camaradagem e amizade.
 - **Surpresa** – susto, espanto e estupefação.
 - **Repulsa** – evitação, rejeição e aversão.
 - **Vergonha** – constrangimento e timidez.
 - **Medo** – temor, horror, terror e pânico.
 - **Raiva** – irritação, ira, ódio e fúria.
 - **Alegria** – calma, tranquilidade, contentamento, entusiasmo e euforia.
 - **Tristeza** – tédio, aborrecimento, desânimo e depressão.
-

A partir do controle das emoções básicas e suas derivações, teremos a inteligência emocional (GOLEMAN, 2014). Essa consiste em um conjunto de aptidões básicas necessárias para lidar adequadamente com as diferentes situações da existência, com relacionamentos interpessoais, grupos e equipes, familiares, sociais, também os relacionados ao ambiente de trabalho e muitas outras situações com as quais nos deparamos no cotidiano.

As emoções são espécies de bússolas que nos orientam no caminho da vida, funcionando como sinalizadores, informando a cada instante o estado do nosso organismo global em relação ao ambiente. Daniel Goleman (2015; 2014; 2000) relata em seus estudos alguns fatores preponderantes, tais como perseverança, autoconfiança, entusiasmo e automotivação, elementos conectados ao estado emocional.

A empatia é a habilidade de identificar e entender a situação nos vários contextos, sobretudo os sentimentos e os motivos de outros indivíduos. A observação ajuda a alcançar e fazer a leitura do estado emocional de outra pessoa e utilizar essa informação para se adequar ao papel que é exigido no momento. São várias as habilidades que o indivíduo precisa aprender. Os profissionais que se destacam no mercado de trabalho são aqueles que possuem uma elevada inteligência emocional.

Quando o profissional se perde no contexto de trabalho por falta de equilíbrio emocional, arrisca-se a perder sua credibilidade diante de seus colaboradores. É interessante pensar em situações com perspectivas diferentes – principalmente com relação às opiniões de colegas –, tendo o cuidado para contorná-las e encontrar alternativas na resolução dos conflitos que surgem.

4.2 Os desafios da gestão emocional

O grande desafio atual é entender que as circunstâncias de vida criadas pela civilização surgiram com tal rapidez que a lenta marcha da evolução não conseguiu acompanhar todo esse contexto. Enfrentamos dilemas pós-modernos com um repertório emocional talhado para a idade da pedra. Além disso, a nossa civilização, apesar de toda a evolução científica e tecnológica dos últimos séculos, ainda não desenvolveu um sistema de desenvolvimento emocional adequado às necessidades de nossa época.

Como consequência disso, o desenvolvimento emocional básico dos indivíduos costuma apresentar grandes inadequações – o que pode ser observado nos fatos apresentados diariamente nas mídias sociais. Nesses fatos, é possível perceber que o descontrole emocional acarreta agressões físicas, mortes, roubos, falta de solidariedade e de compaixão etc.

A imbricação que existe entre emoção e saúde pode ser constatada por meio das doenças psicossomáticas que agem como uma manifestação emocional. O estresse é um exemplo emblemático nesse contexto. Uma dor de cabeça constante pode representar questões ocultas em um determinado indivíduo, pois, ao não extravasar seu descontentamento ou não expressar sua visão de mundo, ele pode reprimir sentimentos relativos a um conflito em potencial, e, dessa forma, a dor de cabeça se transforma em um instrumento para expressar a raiva ou a frustração. Essa situação pode ilustrar como uma doença se instala na vida de um indivíduo e ocupa o lugar de uma reação.

A seguir, relacionamos alguns pontos importantes que devem ser trabalhados na aquisição da inteligência emocional:

- **Autocontrole:** capacidade de controle dos impulsos e adiamento da realização de desejos. Paciência.
- **Persistência:** capacidade de permanecer em busca de um objetivo a médio e longo prazo e tolerar frustrações e reveses.
- **Motivação:** capacidade de automotivação para realizar objetivos.
- **Autoconsciência:** capacidade de percepção e discriminação das próprias emoções no momento em que ocorrem.
- **Otimismo:** capacidade de manter a confiança nas próprias possibilidades e nas do grupo social.
- **Autoconfiança:** capacidade de sentir confiança nas próprias habilidades e na capacidade de tomar decisões.
- **Esperança:** capacidade de não esmorecer diante das adversidades.
- **Entusiasmo:** capacidade de mobilizar as próprias energias na realização de tarefas.
- **Eutímia:** capacidade de divertir-se e sentir prazer nas atividades. Inclui a capacidade de se tranquilizar e animar-se.
- **Criatividade:** capacidade de encontrar alternativas às diferentes situações.
- **Autoestima:** capacidade de perceber a si mesmo de forma positiva (autoimagem) e de sentir-se satisfeito com aquilo que é.
- **Empatia:** capacidade de perceber as emoções alheias. Inclui a capacidade de ouvir o outro, compreender e respeitar seus sentimentos.
- **Expressividade:** capacidade de expressar pensamentos e sentimentos.
- **Interatividade:** capacidade de interagir, colaborar, se divertir e saber lidar com relacionamentos.

Todos os fatores abordados são importantes. No entanto, é essencial desenvolver a autoconsciência, pois, a sua função é estar permanentemente em um estado de atenção que registra com imparcialidade tudo o que passa pela consciência, como testemunha interessada, mas não reativa.

É um modo neutro de funcionamento mental que mantém a capacidade de refletir em meio às emoções turbulentas.

Há três estilos pessoais no que se refere à autoconsciência, a saber:

- A pessoa autoconsciente: consegue tomar consciência de seus estados de espírito no momento em que ocorrem. É capaz de ter controle sobre seus impulsos emocionais.
- A pessoa mergulhada: sente-se constantemente inundada por suas emoções e tem pouco ou nenhum controle sobre elas.
- A pessoa resignada: pessoa que apresenta reações emocionais pouco intensas e até mesmo monótonas, acomodadas.

A autoconsciência é fundamental para a intuição psicológica e essa é a faculdade que grande parte da psicoterapia pode fortalecer. A autoconsciência é o primeiro passo para a aptidão seguinte da inteligência emocional, qual seja, ser capaz de abandonar um estado de espírito negativo.

A arte de tranquilizar-se é uma capacidade fundamental da vida. Significa aliviar a ansiedade, sendo que grande parte da nossa ansiedade está relacionada com a ruminação mental. Na ruminação, a mente é invadida por pensamentos e sentimentos pessimistas que impedem o bom desempenho mental.

4.3 Aquisição da competência interpessoal

Pessoas convivem, trabalham e reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram e desenvolvem afeto (MOSCOVICI, 1998). Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não, constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa na presença de outra não fica indiferente a essa situação estimuladora (MOSCOVICI, 1998). O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob a forma de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou físico-corporais.

A eficácia dessa relação está intimamente ligada à competência interpessoal dos líderes e dos membros do grupo. Entende-se por competência interpessoal a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

O “controle das emoções” é considerado um requisito indispensável para o sucesso. O descontrole emocional certamente cria obstáculos ao crescimento, mas, hoje, a capacidade de relacionar-se com os outros, desprender-se de seus valores pessoais e aprender a aprender é tão importante quanto as qualidades técnicas.

Há uma série de emoções e sensações negativas que se apresentam nos processos de diversidade. Elas podem mobilizar o indivíduo dentro do contexto de trabalho, podendo ocasionar uma atitude inadequada frente às situações a que a pessoa é exposta.

É necessário adquirir o hábito de refletir sobre o processo mental, pensar sobre como as emoções, sensações e ideias chegam e se desenvolvem na mente do ser humano. No ambiente

organizacional sofremos estresse, pressão por resultados, que nem sempre são fáceis, suportáveis e até mesmo viáveis. Então, o comportamento se apresenta assim:

- “Tenho de produzir mais”.
- “Ficarei até mais tarde para amanhã começar outra atividade”.
- “Não quero nem saber.... não sou burro de carga”.
- “Fulano sai às 18 horas e não está nem um pouco preocupado... ele sim é que está certo”.
- “Isto é que se chama funcionário de carreira, nem bem o relógio bate 18 horas e ele sai correndo....”.

Criar *slogans* de autocomando e torná-los automáticos quando houver uma situação de adversidade poderá ser uma boa forma de administrar a situação. Por exemplo, criar um *slogan* mental.

Exemplos para um *slogan* mental:

- “Com calma se resolve tudo”.
- “Se não houver tempo hábil terei de renegociar o prazo”.
- “Preciso me planejar”.
- “Sem agressividade é melhor”.
- “Coopere”.
- “Ouça o que ele tem a dizer”.
- “Vou dizer não se realmente não houver possibilidade de fazer”.

Buscar o caminho do autoconhecimento é uma saída que deverá agregar valor a esses processos. Avaliar qual é o limite para “suportar” determinadas pressões ou agressões é imprescindível para que cada um perceba como lidar com a diversidade no contexto empresarial.

4.4 É preciso agilidade

Jack Welch, no período em que foi presidente e principal executivo da General Electric, observou que, para fazer a diferença no ambiente de trabalho, recebendo e mantendo colaboradores em harmonia, sem perder o foco na evolução do mundo empresarial, alguns pontos são essenciais. Não só a preocupação com as transformações de sistemas e procedimentos, mas também um grande investimento nas pessoas. Para ele, a verdadeira comunicação é aquela do “olho no olho”, do contato, de ouvir mais do que falar. Primeiramente é necessário ver o mundo como ele é, não como você gostaria que ele fosse. E então aprender a jogar, independentemente das cartas que você tem nas mãos.

Além disso, segundo Welch e Welck (2005), para uma empresa ser eficaz, ela deve ser simples, o que demanda das pessoas autoconfiança. Fazer negócio, para o autor, não é complicado, mas pode sê-lo se as pessoas são excluídas das informações que precisam.

As pessoas são fundamentais no ambiente organizacional. Por isso, faz-se necessário ouvir o que os funcionários pensam da organização, o que acham do trabalho que fazem. Os melhores recursos da General Eletric sob o comando de Jack Welch foram destinados a programas de desenvolvimento e treinamento de profissionais, principalmente na área comportamental.

4.5 O pensamento correto aumenta o seu potencial

Neste tópico elencamos algumas habilidades consideradas essenciais ao pleno desenvolvimento emocional daqueles que trabalham no mundo corporativo.

4.5.1 Utilizando a inteligência, é possível mudar o mundo

Nossa inteligência é formada pelo conjunto de aptidões intelectuais e emocionais que nos capacitam para a ação eficaz e obtenção de resultados nas diversas áreas de atuação, individualmente ou em grupo. A inteligência está distribuída em várias áreas de aptidão. Os estudos de Howard Gardner (2000) provaram que há vários tipos de inteligência:

- **Verbal:** capacidade de expressão verbal e escrita Ex.: orador, escritores, políticos, advogados, vendedores.
- **Matemático-lógica:** capacidade de raciocínio lógico e realização de operações de cálculo complexas. Ex.: matemáticos, engenheiros, físicos, contadores.
- **Espacial:** capacidade de percepção de formas e orientação espacial. Ex.: artistas plásticos, arquitetos, projetistas.
- **Cinestésica:** capacidade de autopercepção e expressão corporal. Ex.: atores, atletas, bailarinos.
- **Intrapessoal:** capacidade de autopercepção psicológica e emocional. Ex.: filósofos, místicos, religiosos.
- **Interpessoal:** capacidade de lidar com relacionamentos e empatia. Ex.: terapeutas, professores, administradores, gerentes.
- **Sociológica:** capacidade de compreender os mecanismos de funcionamento social. Ex.: políticos, sociólogos, líderes comunitários, economistas.
- **Musical:** capacidade de expressar-se por meio da habilidade para tocar, compor e apreciar padrões musicais, sendo mais forte em músicos, compositores e dançarinos.
- **Naturalista:** capacidade traduzida na sensibilidade para compreender e organizar os fenômenos e padrões da natureza. É característica de paisagistas e arquitetos.

Na visão de Gardner (2000), as inteligências não são objetos que podem ser contados. Elas são, isto sim, potencialidades, e, como tais, poderão ou não serem mobilizadas e ativadas, dependendo dos valores de uma cultura específica, das oportunidades disponíveis nessa cultura e das decisões pessoais tomadas por indivíduos.

4.5.2 O potencial do ser humano

Nos preocupamos demasiadamente com o futuro. Preocupar-se, como o nome diz, significa pré-ocupar-se, ou seja, ocupar-se de alguma coisa com antecedência. Isso faz com que a mente se desloque da situação atual (aqui e agora) para o futuro, impedindo que a pessoa se concentre no que precisa fazer no momento. Também é chamada de ansiedade antecipatória. As preocupações se tornam profecias autoconcretizantes que nos impelem ao desastre que tememos.

Também conhecida como ressaca emocional, outra forma de ansiedade é a pós-ocupação, quando a pessoa se ocupa com sentimentos de remorso (culpa por erros passados) ou autopiedade (lástima pelos danos que sofreu no passado). Isso também impede que a mente se concentre nas tarefas do presente.

Esses dois estados são diferentes da reflexão. Essa, por sua vez, é uma forma de avaliar as experiências passadas para tirar delas alguma lição que pode ser aplicada no presente e uma forma de avaliar as possibilidades futuras para orientar a ação. A diferença é que a ruminação nos paralisa, enquanto a reflexão nos prepara para a ação.

O primeiro passo para livrar-se das ruminações é a autoconsciência; tomar consciência das crises de ruminação nos habilita a evitá-las e a afastá-las da mente. A partir de então é possível contestar os pensamentos preocupantes e pós-ocupantes por meio de pensamentos tranquilizantes. A outra forma é o relaxamento. A preocupação e a ansiedade, que se manifestam no nível corporal, podem ser aliviadas com o relaxamento.

4.5.3 Controle da depressão

Na depressão todas as preocupações tendem a se concentrar em um aspecto da própria depressão. A ruminação então se dá sobre os sintomas da própria depressão (desânimo, medo, insegurança, sintomas psicossomáticos). A pessoa deprimida precisa fazer algum esforço para fixar a atenção em alguma coisa diferente (para sair do ciclo vicioso da ruminação depressiva). É muito importante conseguir direcionar a ação de forma efetiva na obtenção de resultados. A obtenção de resultados é um dos melhores antídotos para a depressão. Outra forma efetiva para afastar a depressão é o exercício aeróbico, o qual tem a capacidade de ativar o metabolismo, aumentando a produção e liberação dos neurotransmissores, cuja deficiência é uma das causas da depressão.

Uma terceira forma de combate à depressão é a contenção cognitiva, que é a ação de evitar os pensamentos depressivos procurando desviar o foco do pensamento para o lado positivo das coisas. A pessoa em depressão tem uma tendência a fazer o contrário, isto é, focar o lado negativo de tudo. A pessoa deprimida tende, por exemplo, a dar maior ênfase às próprias deficiências e pouco valor às próprias qualidades, o que leva a uma autodepreciação e prejuízo à autoimagem e autoestima que, por sua vez, retroalimenta a depressão e cria um ciclo vicioso.

4.5.4 Empatia

A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, de sentir como o outro. Essa é uma capacidade inata do ser humano. É a empatia que leva, por exemplo, um bebê a chorar ao ouvir o choro de outro. A empatia precisa ser cultivada desde a infância para não se perder. Muitas vezes, no processo de socialização, as pessoas passam por um processo de perda ou de diminuição da sua capacidade de empatia.

A ausência de empatia dos pais em relação à criança faz com que ela deixe de expressar seus sentimentos. Isso tem consequências gravíssimas sobre a saúde mental da criança, uma vez que, para não sofrer, passará a utilizar um mecanismo de defesa nominado *repressão das emoções*, para defender-se do sofrimento emocional.

4.5.5 Fluxo – canalizar emoções

A capacidade de entrar em fluxo é o ponto alto da inteligência emocional. Fluxo é a capacidade de canalizar as emoções para a ação produtiva de uma forma agradável. A pessoa em estado de fluxo atinge o máximo de sua capacidade de rendimento mental. No fluxo as emoções são positivas, energizadas e alinhadas com a tarefa imediata. É um estado em que a pessoa fica totalmente absorvida no que está fazendo, e a vivência desse fluxo é, por isso, altamente gratificante e estimulante. A otimização do rendimento mental no fluxo tem como consequência uma economia de energia que afasta o cansaço.

4.5.6 É preciso acreditar

Esperança, autoconfiança, entusiasmo, são capacidades consistentes em acreditar que se tem a vontade e os meios para atingir as próprias metas. Faz parte disso a capacidade de se automotivar e entusiasmar-se com a realização de uma tarefa e a capacidade de criar meios alternativos para alcançar as metas.

Otimismo é uma forte expectativa de que, em geral, tudo vai dar certo apesar dos reveses, adversidade e fracassos ocasionais. O otimismo tem a ver especialmente com a forma como as pessoas explicam a si mesmas seus sucessos e fracassos. O otimista vê o fracasso como um sinal de que alguma coisa precisa ser mudada para que o sucesso seja alcançado. O pessimista vê o fracasso como uma evidência de sua incapacidade e isso pode levá-lo a desistir de continuar lutando pelo sucesso.

4.5.7 Controle dos impulsos

A capacidade de controle dos impulsos emocionais é a aptidão mestra da inteligência emocional. Talvez não haja aptidão psicológica mais fundamental que a resistência ao impulso, que é a raiz de todo o autocontrole emocional, uma vez que toda emoção contém um impulso para a ação. A capacidade de impor um adiamento à realização de um impulso ou desejo está na base de uma vasta gama de esforços que vão desde seguir uma dieta até correr atrás de um diploma. A capacidade de adiar a satisfação de um impulso contribui muito para o potencial intelectual emocional.

Um dos impulsos mais difíceis de conter é a ira. A ira costuma ser o mais intransigente dos impulsos. O disparador universal da ira é a sensação de estar em perigo (ameaça física ou simbólica à integridade física, à propriedade, à autoestima, honra ou dignidade). A ira evolui em uma série de reações em cascata que podem ir aumentando até o descontrole total. Desarmar a ira é fundamental ao bom desempenho mental. O controle da ira é possível por meio da adoção de uma atitude mental adequada.

Atitudes para controlar a ira

- **Autoconsciência:** de novo a autoconsciência se faz necessária para detectar o mais precocemente possível a presença da ira. Quanto mais cedo o processo for interrompido, maior será a chance de sucesso de seu controle.

- **Contestação:** uma vez conscientes de que estamos irados, é preciso questionar e contestar os pressupostos básicos desencadeadores da ira, procurando outros enfoques, outros ângulos para encarar a situação.
 - **Esfriamento:** quando se percebe que há risco de a ira sair do controle, uma medida efetiva é o afastamento (retirada estratégica) da situação provocante. A sabedoria popular conhece essa técnica traduzida na expressão “vai ver se estou na esquina”, em geral pronunciada por uma pessoa que está perdendo a calma. Um passeio até a esquina pode ser realmente suficiente para esfriar a raiva de quem pronuncia o famoso dito popular, e pode dar a oportunidade que a mente precisa para avaliar mais objetivamente a situação.
-

Há mais de 2.000 anos já se tinha uma noção precisa, que permanece atual, a respeito da importância do autocontrole da ira. É atribuída ao grande filósofo Aristóteles a seguinte frase: “Qualquer um pode zangar-se – isto é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e de maneira certa – isto é difícil”.

4.6 Lidar com relacionamentos

A inteligência emocional inclui uma série de aptidões necessárias para lidar adequadamente com relacionamentos. Algumas dessas habilidades são apresentadas na sequência.

- **Controle da expressão de animosidade:** do ponto de vista social, é necessário um certo disfarce das reações emocionais que se tem em relação às outras pessoas, principalmente as reações de animosidade, de forma a não prejudicar o esforço coletivo devido a sentimentos pessoais com os quais o grupo nada tem a ver.
- **Capacidade de mediação:** habilidade de negociar soluções e administrar conflitos. Inclui a capacidade de contensão da ira alheia, de tranquilizar o outro.
- **Análise social:** habilidade de compreender os motivos que movem o comportamento das pessoas e dos grupos.
- **Ligação pessoal:** habilidade de formar alianças, de despertar simpatia e de ter empatia, compreendendo as necessidades do outro ou do grupo.
- **Autenticidade:** fidelidade às próprias convicções e opiniões. Isso é necessário para a defesa de seu ponto de vista. Não confundir com a atitude de dizer tudo o que pensa e sente sem se importar com a reação dos outros – atitude comumente associada à palavra autenticidade, mas que seria melhor definida como um misto de intransigência, teimosia e antipatia a evidenciar um baixo nível de inteligência emocional.

Considerações finais

Os estímulos provenientes do sistema límbico (emoções) podem causar um ruído que atrapalha o funcionamento intelectual em diferentes graus, de acordo com fatores constitucionais e condicionamentos adquiridos. É como se tivéssemos dois cérebros: o racional e o emocional.

O funcionamento mental adequado depende de uma harmonia entre ambos. Portanto, o objetivo deve ser o equilíbrio entre razão e emoção e não a supressão da emoção. A simples supressão ou repressão das emoções equivale a uma mutilação mental, com resultados semelhantes ao de uma lobotomia. As emoções precisam ser compreendidas e integradas para que – ao contrário de atrapalharem – sirvam de orientadoras (bússola) da mente racional.

Cada vez mais os educadores estão se conscientizando da necessidade de programas de desenvolvimento emocional a serem aplicados nas escolas. Essa é a melhor forma que temos para aumentar as possibilidades de as crianças se desenvolverem plenamente na vida.

Cumpre assinalar, ainda, que, para a formação de uma organização emocionalmente inteligente, todos os colaboradores nela inseridos terão de assumir a responsabilidade em expandir a própria inteligência emocional, ampliando sua autoconsciência, controlando as emoções e adquirindo motivação.

Ampliando seus conhecimentos

- SAUDERS, Elisabeth. O que fazer quando tudo deixa você estressado? *Harvard Business Review* [on-line], abr. 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/trabalho-estresse1/>. Acesso em: 07 fev. 2019.

Sugerimos a leitura do artigo “O que fazer quando tudo deixa você estressado?”, escrito por Elizabeth Grace Saunders. O artigo aborda um tema relevante de como ajustar o comportamento para encontrar uma forma de ser feliz e saudável, focando no trabalho e valorizando os relacionamentos, melhorando as habilidades em três áreas: comunicar limites, construir uma margem e manter a perspectiva.

- *GÊNIO INDOMÁVEL*. Direção e Produção: Gus Van Sant. Estados Unidos; Inglaterra: Miramax Films, 1997 (126 min.).

O filme *Gênio Indomável* retrata a trajetória de Will, um rapaz brilhante cujo grande talento é a habilidade com a matemática, mas que trabalha como faxineiro em uma famosa universidade. O psicólogo Sean Maguire o ajuda a formar sua identidade e lidar com as emoções, direcionando-o na vida.

Atividades

1. Quais são as emoções básicas citadas durante o capítulo?
2. No período em que Jack Welch desempenhou a função de presidente da GE, quais foram os pontos essenciais presentes em sua gestão?
3. A autoconsciência é um estado de atenção que registra com imparcialidade tudo o que passa pela consciência. Quais são os estilos pessoais que as pessoas podem apresentar com relação a esse tópico?

Referências

GARDNER, Howard. *Inteligência: um conceito reformulado*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. São Paulo: Objetiva, 2000.

GOLEMAN, Daniel. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2014.

GOLEMAN, Daniel. *Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2015.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. 8. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1998.

WELCH, Jack; WELCH, Sean. *Paixão por vencer: a bíblia do sucesso*. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

Comunicação e cultura como diferenciais competitivos

A comunicação humana é uma área de investigação e de estudos muito complexa, sendo considerada um processo de integração no qual compartilhamos mensagens, ideias, sentimentos e emoções, podendo influenciar nossos comportamentos. A informação é processada por meio de dois níveis: o verbal e o não verbal. Com a globalização, a diversidade cultural se tornou um fator preponderante para alavancar o processo de comunicação efetivo.

A comunicação é concretizada por meio da transferência de informação sob duas condições principais. A primeira é a presença de dois sistemas: um emissor e um receptor. A segunda é a transmissão de mensagens. O desenvolvimento da mensagem tem início em organizações interiores, conscientes ou não, até atingir a exteriorização, podendo atravessar uma série complexa de operações.

5.1 Ciclo de corporação

Na natureza humana existe um ciclo de corporação, adaptação e mudança. Esse ciclo é usado pelo ser humano para se adaptar ao mundo no qual está inserido, exigindo elementos psicológicos para que o indivíduo possa enfrentar o processo de mudança e obter sucesso, crescimento pessoal e profissional. Se pensarmos nos pontos essenciais interligados que fazem a diferença no ser humano, ficaremos encantados com a capacidade de fazer acontecer. A seguir, relacionamos alguns aspectos.

5.1.1 Percepção

É preciso ficar atento sobre quais mudanças estamos falando e quais fatos estão ocorrendo ao nosso redor. Se os profissionais não perceberem as mudanças, ficarão estagnados. Observamos que muitas empresas estão desaparecendo, enquanto outras estão em pleno investimento em tecnologia e no desenvolvimento do ser humano.

5.1.2 Inconformismo

Não podemos esquecer que as pessoas promovem as mudanças. É preciso se adaptar e antecipar-se às mudanças. Não podemos perder de vista que o geral muda antes do particular e quem promove a mudança no geral é o líder, que precisa ter uma visão do presente e do futuro. Os profissionais que fazem a diferença no mundo do trabalho devem possuir algumas características, tais como:

- Conhecimento: colocar em prática o que sabem fazer.
- Ousadia: inconformismo. Dar mais do que é esperado de si mesmo. A pessoa ousada pensa e coloca em prática, ao contrário do não ousado cujas ideias acabam ficando apenas no pensamento.
- Crença: as pessoas devem acreditar no que realizam.

- Sentido da vida: é preciso cuidar do pensamento e, depois, partir para a qualidade da ação. Ter um sentido claro, ter uma missão a realizar – essa é a arte e a ciência em viver com qualidade.

5.1.3 Foco

Só conseguimos observar se um profissional mudou quando a sua atitude no cotidiano começa a ser diferenciada. Para colocá-la em prática, é preciso ter foco e se preocupar com o investimento pessoal e profissional, bem como, manter-se atento aos *feedbacks* que são passados diariamente por superiores, subordinados, pares, colegas de trabalho e principalmente clientes. Muitas vezes são informais, mas agregam um valor imenso ao processo de desenvolvimento. Quando o profissional muda, tudo muda ao seu redor.

Nesse sentido, podemos mencionar Howard Gardner, que, em estudos realizados em 2000, já falava das múltiplas inteligências, sendo que as duas fundamentais são a intrapessoal e a interpessoal. Temos de ter em mente que a comunicação não se faz somente com palavras, mas se expressa de várias formas e o corpo é uma delas.

A comunicação possui duas vias, o falar e o ouvir, e, hoje, percebemos a grande dificuldade das pessoas em ouvir. Dentro das empresas observamos que as pessoas crescem, desenvolvem suas estruturas e acabam ficando cada vez mais distantes entre si. Como resultado final, todos perdem com a falta de comunicação efetiva. Daí a importância de, nesse contexto, dar atenção aos *feedbacks*.

5.2 Escutar não é ouvir

Geralmente, ouvimos o que é dito no campo do significado estrito das palavras. Escutar, em contrapartida, é bem diferente: requer treino, autoconhecimento e conhecimento do outro. Escutar refere-se ao campo da significação das coisas para cada um, difere de pessoa para pessoa.

Ouvir enquadra-se no campo dos sentidos. Escutar, no campo do inconsciente. Escutamos sem precisar ouvir. A escuta é, muitas vezes, silenciosa, escuta-se o não verbal, a entrelinha, o gesto, a atuação. Saber essa diferença é saber explorar a escuta nesse campo de atuação, é o entendimento. Ter análise e conhecer alguns fundamentos da psiquê e do comportamento humano inconsciente é uma ferramenta de trabalho que “não tem preço”.

No consultório de psicologia ou psiquiatria, o analista escuta o desejo inconsciente do paciente. No atendimento publicitário, o profissional escuta o desejo inconsciente do cliente, que é uma soma do desejo da pessoa com o desejo “corporativo” do qual ela é porta-voz.

Atender um cliente e escutar sua demanda requer uma boa dose de maturidade psíquica para acreditar no que escutamos, pois é muito fácil confundir o desejo do cliente com o desejo corporativo que ele transmite. Para isso, devemos sempre estar atentos a todas as percepções que temos do cliente, desde um tom de voz diferente, um jeito novo de falar ao telefone, uma frase mais ríspida no *e-mail* até uma recepção mais carinhosa. Existe uma série de sinais que nos auxiliam a lidar com as inúmeras situações.

Tudo depende de nós, do quanto escutamos de verdade e do quanto levamos a sério aquilo que percebemos nas coisas não ditas diretamente, naquilo que nossa “intuição” (escuta) nos revela. Sabe aquela sensação de “pulga atrás da orelha”? São sensações físicas que apontam e revelam certa situação. E se não damos a devida atenção, acabamos nos dando mal porque, com certeza, a pulga acabará nos picando.

5.2.1 Habilidades de ouvir

Quando ouvimos atentamente uma pessoa, estamos na verdade ouvindo duas partes distintas de sua mensagem. Em primeiro lugar, prestamos atenção nas palavras, isto é, no conteúdo da mensagem. Em segundo lugar, observamos o sentido por trás das palavras; o tom de voz e a linguagem corporal. Ou, em outros termos, ouvimos também o significado da mensagem.

Ouvir corretamente significa:

- permanecer em alerta;
- possibilitar uma boa recepção da informação;
- decodificar a informação de maneira a extrair dela o real significado.

Nossa capacidade de ouvir varia durante o dia, dependendo da situação, de quem fala e de nossos hábitos. De acordo com o grau de boa vontade que colocamos em uma situação particular, essa habilidade de ouvir se enquadrará em três níveis gerais de atenção, conforme se pode ver a seguir.

Ouvir passivamente

Esse é o menor nível de habilidade de ouvir. Nele, nossa atenção está voltada principalmente para nós mesmos e não para o outro. Não prestamos atenção às palavras nem ao significado da mensagem.

Nesse nível, o indivíduo:

- Dá vaga atenção à conversa: “O que você quer que eu faça?”.
- Interrompe, ouvindo só o suficiente, para ter a chance de falar: “Aconteceu a mesma coisa comigo”.
- Finge rara atenção, pensando em outra coisa enquanto ouve: “Falou alguma coisa?”.

Ouvir superficialmente

Nesse nível ouvimos as palavras, mas não entendemos o seu sentido mais profundo. Com esse tipo de atitude, não participamos da comunicação, pois, não estamos captando a mensagem toda. Estamos:

- ouvindo apenas palavras;
- não nos envolvemos com sentimentos;
- não interagimos com o outro;
- quando ouvimos atentamente, não tentamos avaliar a outra pessoa, mas sim elevar nosso pensamento e sentimentos para dar toda a atenção a ela.

Por que escutar é difícil?

Ouvir atentamente ou escutar é privilégio de pouquíssimas pessoas. Observe quais são os fatores que enfraquecem a capacidade de escutar:

- Hábitos: conscientes ou inconscientes, estamos acostumados a interromper os outros, a tirar conclusões apressadas, a distrair o interlocutor, agindo dispersivamente.
- Filtros: crenças, experiências, costumes, expectativas, pressupostos, preconceitos e cultura são filtros pelos quais peneiramos tudo aquilo que ouvimos. O significado das coisas não está nelas, mas em nós.
- Ambiente físico: ruídos, desconforto físico, distrações visuais, fadiga ou falta de privacidade influenciam negativamente a capacidade de escutar.
- Competição: ao querermos dominar uma conversação, gastamos mais tempo pensando no que iremos dizer do que escutando o que os outros têm a dizer.
- Timidez: a pessoa tímida ou dependente preocupa-se mais com o que os outros podem vir a pensar dela do que o que ela está realmente a dizer ou querendo dizer.
- Más notícias: quando dizem coisas que não queremos ouvir nos desligamos da conversa.
- Prepotência: a falta de humildade e a crença de que somos superiores nos impedem de dar valor ao que os outros têm a nos comunicar.
- Velocidade de assimilação: uma pessoa normal pronuncia entre 100 a 150 palavras por minuto, enquanto que uma outra pessoa normal consegue assimilar entre 250 a 500 palavras por minuto. Assim, é fácil esta última se distrair com outras coisas capazes de preencher os espaços deixados na sua mente pela fala da primeira.

Para escutar de forma efetiva, é essencial entender que existem várias situações que podem ser praticadas. A seguir, elencamos algumas.

- Escutar seletivamente: significa pinçar nos dados recebidos unicamente aqueles que podem se transformar em informações relevantes para o que está sendo discutido.
- Escutar responsivamente: consiste em mostrar ao interlocutor, com palavras e gestos, que você está prestando atenção e entendendo o que ele está dizendo.
- Escutar empaticamente: significa fazer com que o interlocutor entenda que o ponto de vista dele está sendo levado em conta.

No entanto, as atitudes precisam ser diferenciadas para uma escuta efetiva. Elencamos a seguir uma série de comportamentos que podem ser praticados.

- Fale pouco: você não poderá ouvir enquanto fala.
- Troque de posição: procure colocar-se no lugar do outro para poder sentir o que ele almeja.
- Pergunte: quando você não entender, quando necessitar de esclarecimentos adicionais ou quando desejar mostrar que está escutando.
- Não seja apressado: não interrompa a pessoa. Dê-lhe tempo para dizer aquilo que ela tem a dizer.
- Concentre-se no que está sendo dito: focalize sua máxima atenção nas palavras do outro, bem como em suas impressões sobre o assunto.

- Olhe para a outra pessoa: analise o rosto, a boca, os olhos, as mãos, bem como, as suas impressões sobre o assunto.
- Cuide das suas emoções: procure deixar seus problemas, aborrecimentos e lágrimas fora da sala de reuniões (se puder). Eles podem lhe impedir de ouvir bem.
- Controle sua ira: procure não se irritar com o que o outro está dizendo. A sua cólera poderá lhe impedir de entender as palavras ou o que elas significam.
- Não se distraia: guarde qualquer papel, lápis, ou o que você tenha nas mãos; eles podem distrair sua atenção.
- Concentre-se nos pontos principais: concentre-se nas ideias principais e não no material ilustrativo, examine-o somente para verificar se ele prova, apoia ou define as ideias principais.
- Participe da responsabilidade pela comunicação: somente uma fração dessa responsabilidade pertence ao orador; você é o ouvinte, e, como tal, tem uma parte importante. Procure atender e se não puder, peça esclarecimentos.
- Reaja às ideias e não à pessoa: não permita que as suas reações contra a pessoa influenciem no julgamento sobre o que ela diz.
- Não argumente mentalmente: quando você procura entender a outra pessoa, é uma desvantagem argumentar com ela mentalmente, pois, isso poderá estabelecer uma barreira entre você e o orador.
- Use a diferença na proporção: você pode ouvir mais rápido; use essa vantagem para permanecer no rumo certo, antecipar o que a pessoa vai dizer, pensar naquilo que ela já lhe disse e avaliar o seu desenvolvimento.
- Escute o que não foi dito: com base no que uma pessoa verbaliza, pode-se aprender muito, determinando-se o que a pessoa deixou de dizer ou evitou dizer durante a conversa.
- Ouça como algo é dito: frequentemente, concentramo-nos tão atentamente naquilo que é dito que nos esquecemos da importância das reações emocionais e atitudes relacionadas ao que foi dito. As atitudes e reações emocionais do orador podem ser mais importantes do que aquilo que está sendo dito em tantas palavras.
- Não antagonize o orador: você pode fazer com que a outra pessoa esconda as ideias, emoções e atitudes. Procure julgar e esteja certo da influência que exerce sobre a outra pessoa. Adapte-se a ela.
- Conheça a sua personalidade: uma das melhores maneiras de obter informações sobre uma pessoa é escutá-la. À medida que ela fala você pode descobrir do que ela gosta e do que não gosta, quais as suas motivações, qual o seu sistema de reconhecimento de valores, o que pensa sobre tudo e sobre nada, o que a faz vibrar.
- Evite conjecturar: conjecturas poderão prejudicar sua compreensão da outra pessoa. Não espere que ela utilize as mesmas palavras que você usaria, não pense que ela não expressou seu pensamento, mas que você a compreendeu, que ela evitou encarar-lhe porque está mentindo, que está tentando lhe embaraçar olhando-o fixamente, que está distorcendo a verdade porque não concorda com o que você pensa.

- Evite classificar o orador: muito frequentemente enquadramos uma pessoa em um determinado tipo. Assim, nossa percepção daquilo que ela diz ou do que quis dizer fica submetida à nossa apreciação ou não por esse tipo de pessoa.
- Evite julgamentos precipitados: espere até que todos os fatos estejam situados, antes de fazer qualquer julgamento.

A partir da aplicação prática dessas dicas de escuta, você observará significativos ganhos na sua vida profissional e pessoal.

5.3 Disciplina mental

A organização é formada por vários segmentos, um deles é o do ambiente que nos cerca. Vamos tomar por base a nossa própria casa – se o seu quarto está todo desarrumado, pode-se inferir que é o espelho da mente/cérebro. Por isso, algumas coisas precisam ser colocadas em ordem, é preciso organizar a forma de pensar. O cérebro influi no corpo, é ele que comanda todos os nossos movimentos, ele é o líder. Se há um cérebro confiante em um corpo bem cuidado, o resultado pode ser verificado por uma atitude confiante. Por isso, é importante sempre prestar atenção no ambiente ao nosso redor.

5.3.1 Competências essenciais

Se estivermos inseridos em uma organização, o primeiro passo é definir quais competências são essenciais para que ela atinja os objetivos esperados. O passo seguinte é o de definir quais são as competências pessoais que os colaboradores da organização deverão adquirir ou desenvolver. Não podemos esquecer jamais que as empresas não são paredes e máquinas; e sim ativos humanos essenciais e valiosos.

As empresas não podem estar em uma direção e as pessoas em outra. É preciso uma integração das competências e dos desejos empresariais, com a preocupação de que as competências pessoais e os desejos pessoais caminhem na mesma direção. É necessário prestar muita atenção no processo empresarial e no desenvolvimento das pessoas.

5.3.2 Autoconhecimento

O autoconhecimento pode ser definido como a capacidade de conhecer a si mesmo. Sócrates, em seu tempo, já abordava o termo, sintetizado em sua conhecida máxima “conhece-te a ti mesmo”. Gardner (2000) afirma que a inteligência intrapessoal é fundamental para um aprofundamento do processo de crescimento pessoal. Dois elementos são essenciais: avaliar as suas limitações e potencialidades; e o seu alcance.

Os grandes problemas atuais são: a dificuldade em reconhecer os erros cometidos, a dificuldade em lidar com seus limites e quais são os possíveis caminhos para o alcance de resultados esperados. Muitos perdem oportunidades por medo de errar, deixam de fazer e enfrentar situações por inúmeros fatores e perdem grandes oportunidades que a vida oferece.

Às vezes o processo fica muito difícil. Precisamos de um auxílio profissional, como uma análise profunda, um trabalho terapêutico ou contar com um profissional que possa nos auxiliar na caminhada. A autoanálise é fundamental, é a capacidade de refletir sobre nós mesmos, sobre o que já realizamos ou o que deixamos de fazer e o que poderíamos fazer de forma diferente.

Desenvolver a si mesmo e às pessoas ao nosso redor é um talento. É preciso muito estímulo, é necessária muita sabedoria. Podemos ainda definir inteligência como a capacidade de ler a si mesmo, fazendo as correções adequadas. Ao analisarmos os nossos sentimentos (escutar o nosso interior), precisamos transformar o que estamos pensando em palavras, para que as pessoas entendam melhor o que estamos propondo ou sugerindo. A compreensão é um fator fundamental, e muitas vezes podemos obtê-la com a ajuda de um amigo de valor.

É necessário sempre fazer correlações em gráficos, entre as dificuldades enfrentadas e as habilidades para solucioná-las. Podemos nos deparar com várias situações, como desafios e estresse, as quais precisam ser trabalhadas com serenidade.

5.3.3 A influência do processo educacional contemporâneo

Nós fomos educados mais para a negação do que para o acerto. Desde pequenos somos ensinados a dizer que não é possível fazer determinadas coisas. As leis nos dizem o que não podemos fazer e acabamos condicionados. Inconscientemente, criamos em nossa mente uma série de fatores que nos impedem de fazer, realizar e inovar. Desse modo, ficamos prisioneiros da nossa própria mente inconsciente e só vamos colocar em prática o que a nossa imaginação permitir.

O ser humano fica, então, domesticado como os animais. Podemos utilizar como exemplo um elefante que, quando jovem, é amarrado por uma corda em sua perna. Mesmo que ao longo do seu processo de crescimento a corda seja retirada, ele não tenta sair dos limites impostos, nega que existe todo um espaço a ser ocupado. Relativamente ao ser humano, acreditamos que a culpa é do sistema educacional que ainda é semelhante ao aplicado na Idade Média. É preciso mudar radicalmente esse sistema.

5.4 A importância de uma boa comunicação

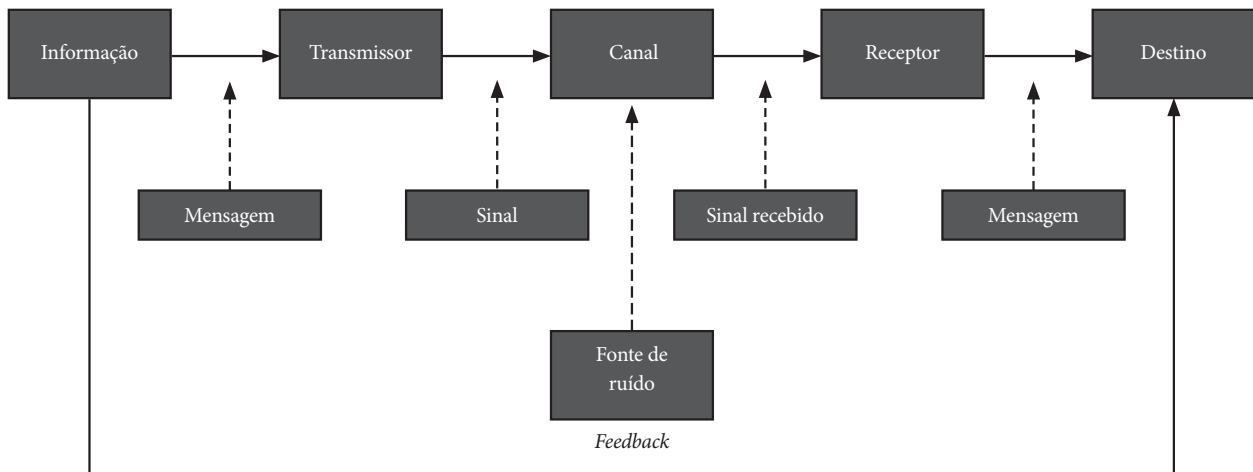
A prática profissional tem demonstrado que as relações interpessoais são mais influenciadas por canais de comunicação não verbais, sendo essa a forma não discursiva que pode ser transmitida. Considera-se que a capacidade de ouvir e compreender o outro inclui não apenas a fala, mas também as expressões e manifestações corporais como elementos fundamentais no processo de comunicação.

No decorrer deste capítulo, tentaremos demonstrar que quando aprendemos a interpretar corretamente a linguagem do corpo (formada por expressões faciais e seus movimentos), passamos a ter um maior controle das situações com as quais nos deparamos no dia a dia e aumentamos nossa capacidade de comunicação e entendimento em relação às pessoas.

5.4.1 Formas de comunicação

A comunicação é compreendida como a transmissão de estímulos e respostas provocadas por um sistema completa ou parcialmente compartilhado. Todo processo de transmissão e de troca de mensagens ocorre entre seres humanos, e para que haja comunicação é preciso existir um emissor que transmita uma mensagem a um receptor, e esse, por sua vez, deverá estar preparado e aberto para receber a mensagem.

Figura 1 – Elementos do ato comunicativo



Fonte: Adaptado de Shannon, Weaver, 1964.

A comunicação tem duas partes: a primeira é o conteúdo, o fato, a informação que queremos transmitir; a segunda, o que estamos sentindo quando nos comunicamos. Por isso, toda comunicação pressupõe a informação e o domínio sobre o que queremos comunicar, a nossa intenção, a emoção e o que pretendemos quando nos aproximamos da outra pessoa.

Ao falarmos em comunicação não falamos apenas das palavras dirigidas ao interlocutor, pois a comunicação humana face a face, interpessoal, também se faz por meio da comunicação não verbal. Na interação utilizamos todas as formas de comunicação que não envolvem diretamente as palavras. Quando falamos de relacionamento interpessoal, a comunicação verbal torna-se incompleta, sendo importante considerar a maneira como falamos, a emoção, a postura corporal. Esses detalhes dão coerência às palavras utilizadas, levando em consideração o contexto da comunicação não verbal, que pode ser coerente ou incoerente.

5.4.2 Correlação entre comunicação verbal e não verbal

Enquanto o canal verbal é utilizado para transmitir informações, o canal não verbal é usado para negociar atitudes entre as pessoas e pode ser um substituto ou um complemento da mensagem verbal.

Escolhemos e selecionamos as palavras que serão utilizadas na comunicação verbal. Podemos, então, afirmar que se trata de um comando da nossa mente consciente. Já a comunicação não verbal, muitas vezes demonstra a discordância, o descontentamento e a mágoa. O corpo fala mais que as palavras, isto é, a comunicação não verbal está no inconsciente.

5.4.3 Comunicação não verbal

O termo *não verbal* é comumente usado para descrever todos os eventos da comunicação humana que transcendem as palavras escritas ou faladas. Isto é, é toda informação que obtemos por meio de gestos, posturas corporais, expressões faciais, orientações corporais, singularidades somáticas, naturais ou artificiais, organização dos objetos no espaço e até pela relação de distância mantida entre as pessoas. Agora, veremos algumas subdivisões da comunicação não verbal.

5.4.3.1 O ambiente em que a comunicação ocorre

O ambiente no qual as pessoas estão inseridas comunica de forma efetiva as preferências delas, se as relações são próximas, afetivas e respeitosas ou distantes e frias, se a comunicação é aberta, se flui ou se é permeada de segredos, de conflitos, enfim, são várias as sinalizações que podem ser obtidas como resultado de encontros entre pessoas em diversos ambientes. É importante ressaltar que a frequência do conteúdo de nossas mensagens é influenciada por vários aspectos do ambiente em que nos comunicamos, ocasionando influência e alteração no comportamento, da mesma forma como podemos alterar o ambiente a fim de provocar respostas diferenciadas. À medida que nosso conhecimento sobre a influência dos ambientes aumenta, podemos deliberadamente usá-lo para obter respostas desejadas ou até mesmo indesejadas.

Os fatores ambientais que podem favorecer a nossa percepção a respeito da comunicação não verbal incluem: mobiliário, estilo arquitetônico, decoração de interiores, condições de iluminação, cores, temperatura, ruídos adicionais, músicas, divisórias do ambiente, enfim, toda a interação que possa ocorrer no contexto.

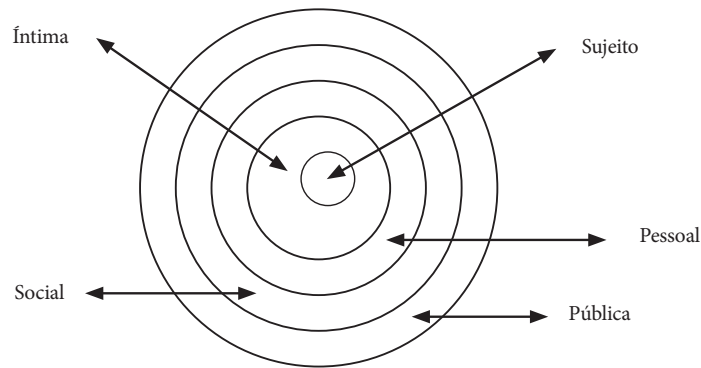
5.4.3.2 A influência da aparência física

A aparência e a roupa formam parte dos estímulos não verbais totais que influem nas relações interpessoais, fator este atualmente muito valorizado pela sociedade. No entanto, pesquisas recentes têm divulgado que não devem ser considerados relevantes e utilizados para tecer julgamentos sobre a idoneidade, capacidade ou poder aquisitivo. Existem outros fatores relacionados que devem ser constatados, e não apenas a aparência física.

Apesar de a atratividade física ser considerada uma qualidade altamente desejável nas relações interpessoais, outros fatores temperam essas descobertas gerais em probabilidades e não em certezas. Além da importância da atratividade física geral na influência sobre as relações dos outros, tem-se ainda alguma informação sobre as relações estereotipadas a características específicas: constituição geral do corpo, odor, cabelo e roupas. Essas características específicas podem ter uma influência profunda na autoimagem de uma pessoa e, conseqüentemente, podem influenciar os padrões de comunicação com os outros.

5.4.3.3 Distância interpessoal mantida pelas pessoas

O espaço nos relacionamentos humanos pode ser caracterizado como um produto cultural específico, como a distância que se pode observar entre os participantes de uma interação. O espaço mantido entre as pessoas pode indicar o tipo de relação que existe, a diferença de *status*, as preferências, simpatias e relações e jogos de poder. Observe a Figura 2 a seguir.

Figura 2 – O espaço de uma pessoa pode ser dividido em várias zonas

Fonte : Elaborada pela autora.

A seguir, a definição de cada uma das zonas citadas na imagem:

- Zona íntima: grande proximidade emocional; evitada em lugares públicos.
- Zona pessoal: espécie de bolha protetora; relações afetivas de amizade.
- Zona social: encontros profissionais ou de negócios.
- Zona pública: caráter formal.

5.4.3.4 Movimento corporal

É a linguagem do corpo, dos movimentos, desde os gestos manuais, movimentos dos membros, até as expressões faciais.

5.4.3.5 Gestos

Permitem regular o fluxo da interação, estabelecendo e mantendo a atenção, dando ênfase à fala, apoiando e facilitando a interação entre as pessoas.

Os gestos mais comuns são:

- Independentes da fala: tais como gesto da banana, gestos do polegar para cima, gesto da figa.
- Dependentes da fala: servem para acentuar ou enfatizar palavras, traçar uma linha de pensamento, apontar objetos presentes, descrever uma relação espacial, descrever o ritmo ou andamento de um evento.
- Postura: é estudada a fim de determinar o nível de atenção ou envolvimento, o grau de *status* e o grau de empatia pelo interlocutor.

5.4.3.6 Toque

O significado do toque depende de muitas variáveis ambientais, pessoais e contextuais, como, por exemplo: aperto de mão; beijo; tapinha; abraço completo; dar o braço; mão na cabeça; carícia; apoio corporal; ataque provocativo; mãos dadas; abraço.

5.4.3.7 Expressões faciais

A face pode comunicar muitas informações sobre interesses, receptividade, empatia, estados emocionais, manipulações, antipatias, arrogância, prepotência e muitas outras situações, podendo funcionar como reguladora do processo de comunicação, abrindo ou fechando canais de comunicação.

São funções do olhar:

- Regular o fluxo da comunicação: o contato visual ocorre quando queremos assinalar que o canal de comunicação está aberto. Olhar fixamente para uma pessoa que está do lado oposto pode significar um convite para iniciar uma interação – se a outra pessoa retribuir o olhar, isso é interpretado como um sinal de aceitação do convite, ao passo que, se desviar o olhar, significa recusa.
- Refletir a atividade cognitiva: desviar o olhar pode refletir uma mudança na atenção de matérias externas para as internas. Descobriu-se que quando olhamos para longe durante situações consideradas difíceis, não se trata de padrão aleatório. Aparentemente, olhamos para longe mais nas questões reflexivas do que nas factuais.
- Expressar emoções: a área dos olhos pode nos fornecer grande quantidade de informações sobre a emoção que está sendo expressa, tais como surpresa, medo, raiva, felicidade, tristeza.
- Relação interpessoal: o olhar pode ser usado como uma forma de exprimir relações de poder e submissão durante uma conversa. Uma pessoa que olha fixamente para a outra quando lhe dirige a palavra é percebida como estando numa posição de poder. Uma pessoa que olha para o outro lado quando lhe é dirigida a palavra é percebida como estando numa posição de maior submissão.

5.4.3.8 Paralinguagem

Examina a maneira **como** se diz algo e não **o que** foi dito. A ênfase dada em determinadas palavras na frase pode fazer com que a frase tenha significado diferente. Os sinais vocais frequentemente desempenham um papel importante na determinação de respostas nas situações de comunicação humana. Deve-se refutar prontamente o clichê de que esses sinais se referem apenas a como alguma coisa foi dita; frequentemente eles são o que é dito. O que é dito pode ser uma atitude (“Eu gosto de você”); uma emoção; a coordenação e o gerenciamento da conversação; ou a apresentação de algum aspecto de sua personalidade, *background* ou características físicas.

5.5 Um aprofundamento sobre cultura organizacional

Cultura é um assunto recorrente nos estudos organizacionais ao longo das últimas décadas, tanto no Brasil quanto no exterior, sendo que a literatura sobre o assunto contempla diferentes abordagens sobre suas origens e, principalmente, sobre os elementos e importância dentro do contexto das organizações. Essa literatura fornece, assim, diferentes formas de conhecer o fenômeno cultural (LOURENÇO *et al.*, 2016, p. 49).

Lourenço *et al.* (2016, p. 55-57) analisaram a produção acadêmica vinculada à cultura organizacional no âmbito das principais revistas acadêmicas e eventos em administração do Brasil publicados no período de 2005 a 2014 e identificaram que a cultura organizacional foi estudada sob diferentes abordagens e temáticas relacionadas. Dentre elas, pode-se mencionar: simbolismo, revisão teórica, estratégia, gestão de pessoas, cultura comparativa, comunidades de prática, aprendizagem organizacional, identidade, poder, administração pública, inovação, liderança, mudança organizacional, *marketing*, empreendedorismo, dentre outros.

O estudo classifica ainda os principais autores de referência para o tema de cultura, destacando-se como mais mencionados: Edgar Schein, Fernando Carlos Prestes Motta e Geert Hofstede (LOURENÇO *et al.*, 2016, p. 55-57).

Previamente ao conceito de cultura organizacional, é necessário abordarmos o conceito geral de cultura, o qual pode ser formalmente definido como:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo, à medida que resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2010, p. 18)

Assim, a cultura cria mentalidades e estruturas de referência que guiam e restringem o comportamento dos membros de um grupo por meio das normas compartilhadas. Trata-se de um conceito abstrato, complexo de ser assimilado, que impacta efetivamente nas situações sociais e organizacionais. Ao mesmo tempo, constitui-se em um fenômeno invisível e, em considerável grau, inconsciente, pois, é possível averiguar o comportamento resultante da cultura vigente, mas, frequentemente, não é clara a identificação das forças subjacentes que causam certos tipos de comportamento (SCHEIN, 2010, p. 18).

Ressalta-se, contudo, que a cultura não atribui um papel inexorável e determinante de comportamentos. Ela deve ser entendida como um contexto de significados onde há a defesa individual de interesses e convicções e essas orientações particulares assumem os jogos estratégicos em cada conjunto social.

O modelo conceitual de cultura, segundo Schein (2010, p. 23-35), possui quatro características implícitas, a saber:

- Estabilidade estrutural: para ser cultural, deve ser compartilhado e estável, resultando na identidade do grupo. Trata-se de um componente-chave da cultura, define o grupo e é a principal força estabilizadora, perpetuando-se mesmo que parte do grupo saia. A cultura é difícil de mudar porque os membros do grupo valorizam a estabilidade na medida em que fornece significado e previsibilidade.
- Profundidade: a cultura é a parte mais profundamente incorporada, o que também confere estabilidade. Muitas vezes é inconsciente para o grupo e, portanto, menos tangível e menos visível.
- Largura: depois de desenvolvida, é difundida e influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas.
- Padronização ou integração: as culturas organizacionais desenvolvem-se a partir da necessidade humana de tornar o ambiente tão sensato e ordenado quanto possível. Assim, a padronização ou integração coerente de elementos, como rituais, clima, valores e comportamentos, é essencial para a composição de um paradigma maior.

Esses modelos implicam em uma ampla gama de eventos observáveis e forças subjacentes como manifestações da cultura. De acordo com Schein (2010, p. 7-23), podemos citar como exemplos:

- Padrões regulares de comportamento identificado durante a interação do grupo (linguagem, costumes, tradições, rituais).
- Normas e valores implícitos.
- Valores e princípios esposados, anunciados publicamente e que o grupo almeja alcançar.
- Filosofia formal, as políticas gerais e os princípios ideológicos formalmente anunciados.
- Regras implícitas e não escritas para adequação à organização e aceitação no grupo.
- Clima organizacional, sentimento transmitido pela maneira como os membros da organização interagem.
- Competências incorporadas, características demonstradas pelos membros na realização de certas tarefas, transmitidas de geração a geração sem necessariamente serem articuladas por escrito.
- Modelos mentais, quadros cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usados pelos membros de um grupo e que são ensinados aos novos membros no processo de socialização inicial.
- Significados compartilhados, entendimentos que emergem à medida que o grupo interage entre si.
- Símbolos integradores que caracterizam o grupo, consciente ou inconscientemente, mas podem ser identificados em edifícios, *layouts* de escritórios e outros artefatos materiais.
- Rituais e celebrações, formas em que um grupo celebra eventos-chave cujos valores ou marcos são considerados importantes.

As organizações são sistemas sociais artificiais que, por um lado, representam uma amostra da sociedade, e, por outro, possuem peculiaridades em virtude dos pressupostos básicos que fundamentam a sua estrutura. As entidades representam, portanto, uma espécie de subcultura, dotada de aspectos internos que as diferem de outras culturas, como, por exemplo, limitações de hierarquia e metas organizacionais. Tais diferenças são mais frequentemente de intensidade que de natureza das características.

No Brasil, por exemplo, é marcante o efeito do passado escravocrata. Mesmo quando os imigrantes chegaram ao Brasil, havia um horizonte de escravatura, às vezes efetivada. Assim, pessoas rejeitadas em seu país de origem foram imediatamente rejeitadas em nova terra, fortalecendo-se dois papéis dissonantes, a maioria escrava e uma minoria colona, mas, como cenário, ambas possuíam em comum a busca pela cidadania. Dessa forma, tanto a sociedade quanto as organizações parecem ainda hoje propagar características de conformidade operária, com aversão a riscos e distanciamento de poder (MOTTA, 1995, p. 19-20).

Considerando que há uma infraestrutura inconsciente da qual a cultura é uma projeção, pode-se dizer que a cultura nacional é resultado dessa projeção. Assim, para entender as organizações de diferentes países, é importante conhecer as respectivas culturas nacionais. Ou seja, entender as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como, as respectivas formas de governo. É importante ressaltar que as organizações multinacionais, por exemplo, podem propagar culturas que ultrapassam os limites das nações; por isso, ao analisá-las, deve-se levar em conta essa especificidade (MOTTA, 1995, p. 19-21).

5.6 A comunicação e a cultura precisam caminhar juntas

A comunicação falada e escrita são formas de comunicação verbal. As duas são altamente influenciadas pelo nível de educação, a classe social e a cultura em geral das pessoas, porque são essas variáveis que determinam o vocabulário usado na comunicação verbal. Consequentemente, a comunicação entre pessoas que provêm de diferentes ambientes culturais pode ser desafiante, uma vez que cada parte tem seu repertório e é preciso entender as palavras utilizadas por cada interlocutor. O mesmo acontece, evidentemente, se as pessoas não falam o mesmo idioma.

Atualmente, o conceito de interculturalidade explica fenômenos como aquele em que associações entre empresas de diversos países e seus consequentes “times” interculturais, trabalhadores expatriados e globais interagem entre si ou com trabalhadores locais. A cultura é o reflexo de uma realidade que o homem construiu, e com a qual ele interage, reconstruindo-a constantemente. A cultura organizacional deve emergir de um grupo e de um contexto cultural-social maior, sendo a espinha dorsal com base na qual as identidades específicas agrupadas interagem com uma gama de situações, e se identificam de modo individualizado ao contexto onde estão inseridas.

5.6.1 Grupos multiculturais

As características culturais afetam comportamentos individuais e, consequentemente, a forma como as pessoas são percebidas nas organizações. A existência real de um grupo multicultural (efetivo) depende de uma série de fatores, especialmente da diversidade resultante da combinação entre a magnitude e os tipos de culturas (nacionalidade) envolvidas, a natureza da tarefa do grupo e as tentativas de agregação.

Em corporações globais contemporâneas, os grupos multiculturais são utilizados para adicionar particularidades e agregar valor na condução das atividades. Atuações interculturais normalmente exigem um gerenciamento de recursos humanos integrado, com vistas ao desenvolvimento de talentos ao redor do mundo.

5.6.2 Cultura e sua complexidade

Cultura é um conjunto dinâmico de definições da realidade adotadas por pessoas que compartilham um modo de vida. Essas definições incluem idioma, valores e normas que determinam os limites do comportamento. Dada a complexidade das relações sociais e do estabelecimento de significados e valores atribuídos às coisas, cultura pode ser compreendida pela tradição nominalista, em que a linguagem tem uma função organizadora e as “coisas” correspondem a palavras, são produtos da atividade de seleção e de construção do pensamento. A sociedade assume, então, um pensamento nominalista. O atributo essencial de qualquer objeto – o seu valor – não lhe pertence, é externo e dependente do contexto social. A seguir, alguns pontos esclarecedores.

- A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica as suas realizações. O homem age de acordo com os seus padrões culturais. Os seus instintos foram parcialmente anulados durante o longo processo evolutivo pelo qual passou.
- A cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Em vez de modificar o seu aparato biológico, o homem modifica o seu equipamento superorgânico.

Em decorrência da afirmação anterior, o homem foi capaz de romper as barreiras das diferenças ambientais e de transformar toda a Terra em seu *habitat*.

- Adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que da ação com base em atitudes geneticamente determinadas. Esse processo de aprendizagem (socialização ou endoculturação) determina o seu comportamento e a sua capacidade artística ou profissional.

A cultura é um processo cumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Esse processo limita ou estimula a ação criativa do indivíduo. Também é fundamental entender cultura como um processo acumulativo de aprendizado, derivado da transmissão de experiência entre gerações. Nesse sentido, a cultura tem sido o recurso humano, transmitido por gerações, para produzir artefatos, normas e comportamentos que permitam superar as limitações físicas e inadequações do ambiente.

5.6.3 Compreensão da cultura organizacional

A busca da verdadeira identidade organizacional e social exige um olhar profundo e crítico, pois, normalmente, o que parece ser é diferente do que é efetivamente. A compreensão da cultura exige, então, a busca do intangível, do imaterial, pois a cultura intangível organizacional e social, bem como as estruturas tangíveis – poder formal físico, por exemplo –, é que vão determinar as dinâmicas sociais.

No que se refere às organizações, em geral a divisão se dá entre os que acreditam que a empresa tem e os que creem que a empresa é cultura.

Os defensores da cultura corporativa dizem que a organização tem uma cultura variável, a qual deve ser manejada pela intervenção dos líderes formais a fim de fazê-la mudar. Por sua vez, a corrente simbólica afirma que a organização é uma metáfora, que deve ser sentida e interpretada para ser compreendida. Já a corrente radical crítica é contra a massificação cultural, nega a cultura como algo imposto e determinado.

A cultura organizacional é de importância fundamental para entender melhor as relações locais e organizacionais e, conseqüentemente, incentivar o seu desenvolvimento. Cultura não é algo banal ou forjado, mas a composição de ideias, valores, conceitos e moral que unem pessoas e definem identidades. É por meio dela que as relações são definidas e sentidas, daí a sua grande pertinência.

A abundância dos grupos interculturais da era das conexões demonstra a existência de uma sociedade permeada pela diversidade em todas as suas esferas. Discutindo o âmbito das interações que não são de todo escolhidas e nem podem ter os conflitos ignorados ou abandonados, como nas possíveis fugas das relações pessoais construídas, percebe-se a necessidade de compreender a si e ao outro.

A interculturalidade é o palco do mundo do trabalho atual, no qual as mais diversas culturas convivem, agem, reagem, transformam e compõem, e onde sínteses culturais são realizadas o tempo todo.

A exigência do reconhecer e lidar com a diversidade e identidade é imprescindível ao sucesso do atuar intercultural, mas não é exclusividade dele. O estudo das organizações comporta, por si

só, a necessidade de entendimento do trabalho em grupo, e das semelhanças e diferenças individuais que ele engloba. Assim, discorrer sobre grupos, ao mesmo tempo em que é preciso tratar de agregação, semelhança e simbologia comum, exige, sobremaneira, curvar-se ao respeito e entendimento basilares ao pluralismo social.

5.6.4 Relacionamento intercultural

O estudo do relacionamento intercultural da atualidade permite a percepção de que o respeito às diferenças culturais interorganizacionais ou intraorganizacionais transnacionais, gera ganhos pessoais para o trabalhador e para a empresa. Esse respeito significa substituir preconceitos e estereótipos acerca do outro e de sua cultura pelo conhecimento e entendimento das diferenças.

Entre os vários fatores de sucesso organizacional no entendimento de diferenças culturais na parceria e desenvolvimento do negócio, destaca-se a composição do corpo gerencial, que deve ter características globais, muitas delas adquiridas com a expatriação. Fator essencial na ordenação e condução de grupos interculturais é a interação de visões. Ou seja, faz-se necessário o real conhecimento do outro para evitar estereótipos e atitudes preconceituosas.

De acordo com estudiosos sobre o assunto, ao tentarmos descrever nossa própria cultura, frequentemente acabamos por estereotipar a cultura alheia. Por outro lado, pesquisas demonstram que os gerentes são pouco efetivos em atuação intercultural quando agem baseados em estereótipos, ideias preconcebidas, e são mais eficientes quando admitem suas falsas visões e as utilizam apenas como ponto de partida, interagindo com a realidade e modificando tais visões mediante experiência, análise e razão. Em suma, o reconhecimento das diferenças é o primeiro passo para evitar o fracasso e alcançar o sucesso em experiências e grupos multiculturais, mas, para tanto, essas diferenças devem gerar discussão, análise, síntese agregativa, não excludente, impositiva ou etnocêntrica.

A fim de melhor adaptar os funcionários às diferenças culturais e minimizar os possíveis impactos negativos que essas diferenças possam causar no dia a dia das organizações, podemos citar alguns pontos importantes no relacionamento profissional entre pessoas de diferentes culturas. São eles:

- Procurar valorizar a diversidade entre os membros da empresa e entre os clientes ou fornecedores, buscando aprender com as diferenças e abrir-se a novos modos de pensar.
- Buscar o reconhecimento de cada pessoa que encontramos, tanto dentro, quanto fora das organizações. Reconhecer que cada ser humano é único, completo e capaz, independentemente de raça, idade ou cultura, de forma a garantir o respeito mútuo.
- Utilizar, sempre que possível, a democracia e o bom senso em questões que caracterizem impasse ou conflitos dentro do negócio.
- Procurar manter um bom relacionamento com os colegas, mesmo que as diferenças não possam ser superadas.

Dessa forma, a organização poderá criar uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo entre os seus componentes.

Considerações finais

Com uma comunicação efetiva, podemos construir, em conjunto com outras pessoas, novas realidades, modificar a nossa forma de ver e, na medida do possível, modificar de forma positiva o meio em que estamos inseridos. Podemos entrar em uma jornada de crescimento, mudando pontos de vista, percepções, em suma, modificando alguns aspectos do nosso mundo, tanto interior quanto exterior.

Em cada um de nós se definem as mudanças mais surpreendentes que podem afetar toda a sociedade. Quanto mais livre for, e assim se sentir, quanto mais abrir o seu espaço para as diferenças, para o novo, sem sombra de dúvida, melhor será a sua comunicação. A mudança pessoal é a lapidação do diamante. Assim, essa caminhada individual, ou em grupos, nas organizações e na sociedade, é uma caminhada sem volta, que vale a pena ser percorrida.

Ampliando seus conhecimentos

- ENDERS, Albrecht; HAGGSTROM, Lars. Como a empresa mais antiga do mundo se reinventou. *Harvard Business Review*, abr. 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/stora-enso-reinventou/>. Acesso em: 8 fev. 2019.

Recomendamos a leitura do artigo cujo trecho é apresentado a seguir, “Como a empresa mais antiga do mundo se reinventou”, escrito por Albrecht Enders e Lars Haggstrom. É um interessante relato de superação empresarial.

Como a empresa mais antiga do mundo se reinventou

(ENDERS; HAGGSTROM, 2018)

A queda da demanda por papel atingiu em cheio a Stora Enso. Até 2011 a gigante da celulose e do papel — empresa mais antiga do mundo, remetendo ao ano 1288 — havia demitido mais de um terço de seus 30 mil empregados. Embora tenha voltado a dar lucro, a organização precisou se transformar em uma empresa global de materiais renováveis.

Jouko Karvinen, CEO da empresa à época, e sua equipe resolveram não depender de consultores, caminho normal a ser trilhado. Em vez disso, buscaram reanimar e fazer uso de seus próprios funcionários. No entanto, explica Karvinen, “não queríamos somente escolher a dedo os gestores mais graduados com quem sempre trabalhávamos porque sabíamos que para levar a cabo a transformação da empresa precisaríamos de ideias novas e atuais”.

Entre as várias iniciativas para incitar a transformação, a Stora Enso adotou uma medida nova para mudar a administração. Em vez de selecionar cuidadosamente os gestores costumeiros mais graduados, uma equipe denominada Pathbuilder foi formada por um grupo diversificado de funcionários de dentro da empresa para apresentar novas ideias aos líderes seniores.

Pense nisso como um “governo paralelo”. Para começar, a equipe Pathbuilder incumbiu-se de estabelecer novos valores e propósitos para a empresa, juntamente com a elaboração de um processo de como implementar inovações disruptivas e digitalização, e que valesse para todo grupo.

[...]

Atividades

1. A comunicação é concretizada por meio da transferência de informação sob duas condições principais. Quais são elas?
2. Quais são os fatores que enfraquecem a capacidade de escutar?
3. Como é composta a cultura de uma empresa?

Referências

GARDNER, Howard. *Inteligência: um conceito reformulado*. Trad. de Sandra Costa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

LOURENÇO, Mariane Lemos *et al.* Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005-2014. *Revista UNIFAMMA*, v.15, n. 1, p. 47-68, 2016.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista da ESPM*, v. 2, n. 2, p. 17-24, 1995.

SCHEIN, Edgar Henry. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SHANNON, Claude; WEAVER, Warren. *The mathematical theory of communication*. Illinois: University of Illinois Press, 1964.

O líder como agente de transformação

Nos dias atuais, a percepção e a tomada de decisões são assuntos essenciais aos profissionais que atuam nas organizações com a responsabilidade de desenvolver e acompanhar pessoas. Esses profissionais devem passar por atualizações, que são exigências requeridas, principalmente, pelo contexto atual da economia, pelo avanço tecnológico e pela exigência constante de engajamento e sensibilização das pessoas diante dos desafios do cotidiano. Observa-se, hoje, que o sucesso no desenvolvimento da liderança consiste na revisão de comportamentos e atitudes e na criação de uma liderança baseada em valores. Tal sucesso depende essencialmente do comprometimento das pessoas em dois estágios.

No primeiro estágio – transformação pessoal –, as pessoas trabalham seus medos e se tornam mais autênticas, desenvolvendo a capacidade de questionar verdades estabelecidas e práticas ultrapassadas que limitam a evolução no ambiente organizacional. No segundo estágio é possível adquirir competência emocional. Isso se faz quando se estabelece conexão com os colegas de trabalho, ou quando se cultiva o espírito de equipe e de coesão, criando um clima de confiança, abertura e empatia. O desafio é alinhar os comportamentos dos colaboradores com os valores centrais da organização, gerando significado.

É possível observar a importância do líder no ambiente organizacional, a forma como conquistada autoridade e como é respeitado pela equipe de trabalho. Se compararmos um líder com um gerente, veremos que esse consegue conduzir as pessoas para que façam as coisas, mas o líder vai além, mobiliza, sensibiliza as pessoas, desperta o interesse para que queiram fazer o que precisa ser feito. Normalmente, os líderes que agem assim são automotivados e inspirados pelo que realizam. Criam uma visão do futuro compartilhada, com valores sólidos que servem como combustível para atingir as metas.

6.1 Um novo estilo de liderança

O cenário atual exige um novo estilo de liderança. Tudo que nos era garantido como certo por centenas, senão milhares de anos, está em transformação. O clima do nosso planeta está mudando e experimentamos climas diferentes e extremos, além de mudanças de temperaturas que afetam as plantas, a agricultura, os seres humanos e os animais, isto é, a vida de forma geral.

Nesse novo contexto, os líderes defrontam-se com um mundo instável e mais perigoso. Os conflitos passaram a ser globais e não possuem respostas prontas e tradicionais. Diante desse fato, o papel da liderança nas organizações contemporâneas é fundamental: deve estimular a motivação nos seus liderados além de influenciá-los a fim de trabalharem unidos e alcançarem os objetivos definidos pela empresa. Devido à concorrência acirrada e à necessidade constante por maior eficiência, não existe mais espaço para os líderes autocráticos que viam suas equipes somente como um número – a liderança de hoje precisa desenvolver pessoas, identificando oportunidades.

Além de estarem ligados à gestão de pessoas, eles são responsáveis por repassar a cultura da empresa e engajar a equipe, para garantir que os objetivos da organização estejam alinhados aos objetivos da equipe. O líder atual, diferente do passado, tem como ideal apostar em uma relação de parceria, garantindo, assim, transformações positivas.

Boyatzis e McKee (2005) comentam em seu livro, *O Poder da Inteligência Emocional*, que os líderes atualmente enfrentam desafios sem precedentes, cujo resultado é um ciclo de estresse e sacrifícios e pouco tempo para se recuperarem. Como consequência, até mesmo os líderes mais experientes, com a habilidade de controlar as próprias emoções e as dos outros, tornam-se pessoas conflitantes.

Esses fatos abordados pelos autores respaldam a necessidade de uma nova postura da liderança, baseada em emoções positivas que causam impacto em nossa objetividade e nossa flexibilidade, na capacidade de resolver problemas, na empatia, no desejo de buscar variedade e, principalmente, na persistência.

Esse novo líder deve ter esperança que vai além da filosofia da natureza e da virtude humana, combinando objetivos claramente articulados, e, principalmente, acreditando que serão passíveis de serem alcançados.

6.2 O que é ser um líder

Ser líder é ter a consciência que somente um crachá e o desejo de liderar não bastam. Faz-se necessário construir alicerces como atitudes, ações e, sobretudo, conhecimentos que sustentem o exercício da liderança. Com essa base sólida, será possível resolver desafios complexos, influenciar pessoas e encontrar soluções para questões inusitadas.

Se o que se almeja é ter a liderança de uma organização, os profissionais empenhados nesse objetivo deverão atinar às seguintes características, recorrentes entre aqueles que efetivamente se tornaram líderes.

- São líderes da própria vida.
- Demonstram suas fraquezas, pois, ao mostrarem suas vulnerabilidades, revelam-se acessíveis e humanos.
- Confiam profundamente na intuição para estimar o momento e a direção de suas ações. Com a habilidade para coletar e interpretar informações, ampliam a capacidade de saber exatamente quando e como agir.
- Lideram a equipe de trabalho com empatia, são inspiradores e demonstram identificação com as pessoas de forma apaixonada e realista. Importam-se realmente com o que as pessoas fazem.

Os pontos abordados nem sempre estão claros para o profissional que deseja assumir uma posição de liderança. É possível observar na prática que diretores e gerentes, no contexto empresarial, muitas vezes não se consideram líderes e, sim, apenas responsáveis pelos resultados organizacionais a serem obtidos. Acabam esquecendo que o resultado seria qualitativamente melhor se as pessoas fossem motivadas, o que, por certo, é papel precípuo da liderança. Quem não tem

experiência em liderança, normalmente, não está habilitado a ouvir seus colaboradores e lhes dar *feedbacks*, por não acreditar que tais atribuições sejam da sua competência.

Mudar de cargo não transforma um profissional em líder, pois, liderança é uma conquista, que não depende somente de competências, mas sim, de uma imagem com credibilidade, uma comunicação efetiva, um excelente equilíbrio emocional. Todos esses pontos passam pela formação de liderança e aquele que deseja esse desafio deve se preparar para uma transformação.

6.2.1 Características do líder

As características de um líder podem ser encontradas em todas as profissões e em todos os campos. Podemos utilizar aqui, como exemplo, um guia de expedições. Se ele for conduzir um grupo até o Monte Everest, certamente já esteve em situações semelhantes, conhece cada uma das fendas nas geleiras e sabe dos perigos de congelamento, dos problemas de oxigênio nas grandes altitudes, das necessidades alimentares para uma luta de um mês nos campos gelados. Além disso, deve ser um profissional experiente, autoconfiante e que transmite confiança às pessoas; nunca desiste, mesmo na pior das tempestades, e, sobretudo, deve ser um entusiasta.

Sem entusiasmo, jamais se alcança um grande objetivo. A maioria das pessoas bem-sucedidas descobriu que o entusiasmo pelo trabalho e pela vida são os ingredientes mais preciosos para o homem e para os empreendimentos de sucesso. O aspecto mais importante a respeito desse ingrediente é que ele está à disposição de qualquer um, pois é constitutivo do ser humano.

Entusiasmo é um sentimento, é a centelha mágica que transforma “existir” em “viver”, que torna fácil e agradável o trabalho difícil. Não há melhor tônico para a desmotivação do que o entusiasmo. Com ele, pode-se enfrentar e vencer qualquer situação. A pessoa entusiasta é otimista, percebe oportunidades nas dificuldades; o pessimista, ao contrário, vê dificuldades nas oportunidades.

Para exemplificar essa questão, podemos mencionar alguns líderes. Com paciência, perseverança, entusiasmo e uma postura de não violência, Gandhi expulsou a Inglaterra da Índia. O seu diferencial foi o diálogo que adotou, ao longo dos anos, com os seus liderados.

Mandela, outro grande líder, destacou-se pela luta contra o *apartheid* na África do Sul, sem perder a visão do contexto e das transformações que emergiram ao longo do tempo. Perdeu aproximadamente 28 anos de sua vida na prisão, perdeu sua família, amigos e, principalmente, anos de sua jovialidade. No entanto, o ganho foi o seu legado de coragem e luta por algo que acreditava e um extraordinário exemplo de liderança, os quais não passaram incólumes às gerações futuras.

6.2.2 Qualidades fundamentais à liderança

Uma das qualidades que o líder deve desenvolver é olhar para o futuro, mantendo-se um pouco à frente das condições existentes. Esse é um dos segredos do mundo dos negócios. Outros pontos relevantes são:

- dominar o ramo de atividade;
- ser igual ao guia famoso: adquirir experiência;
- ter diplomacia profissional;

- interessar-se pelas pessoas: elas são o mais importante elemento dentro de uma organização;
- elogiar é um grande instrumento psicológico para obter melhor desempenho;
- manter-se à frente da concorrência, ter o espírito aberto e olhar o futuro.

Coerente com esses pontos, cabe ao líder entender a situação de forma integral e ampla. Além disso, é importante compreender que, muitas vezes, quando uma crise surge, ela serve também para testar o líder em seu preparo profissional. A presença física de um líder calmo e positivo durante uma situação desafiante, diante de um perigo iminente ou de estresse, serve como exemplo e inspira as pessoas a agirem, com coragem e discernimento, em relação ao inesperado.

6.2.3 Fazer uma autoanálise constante

As questões a seguir são úteis para avaliar o potencial de sucesso. À medida que se progride, basta repetir a autoanálise e examinar as mudanças ocorridas.

- Qual é a minha capacidade de antecipar as reações de outros?
- Estabeleci minhas metas para o futuro?
- Até que ponto estou sendo fiel a elas?
- Dedico-me realmente às tarefas necessárias à realização das minhas metas?
- Estou melhorando meu desempenho dia a dia?
- Tento me relacionar bem com os colegas?
- Recuso-me a sucumbir à frustração, utilizando-a, antes, como estímulo?
- Espero com paciência que os outros reconheçam minhas qualidades?
- Quando me apresentam uma ideia nova, examino-a sem preconceitos?
- Encaro problemas que surgem sob todos os ângulos possíveis?
- Respeito meus semelhantes?
- Consigo enxergar as necessidades dos outros e tento satisfazê-las?
- Procuro trazer ideias novas para a minha profissão?
- Faço tudo o que posso para garantir meu desenvolvimento?
- Estou satisfeito com o meu progresso?

A mudança é possível, a renovação está ao alcance de todos, o importante é ficar atento ao processo de desenvolvimento constante. As pessoas que inspiram obtêm resultados grandiosos.

Um dos primeiros pontos que o líder consegue com a mudança de comportamento é contagiar as pessoas, ou seja, transmitir o seu melhor, guiar as pessoas com uma verdade genuína, fazendo-as perceber essa mudança. Os líderes autênticos demonstram ser possível, pelo exemplo prático, e buscam a grandeza que existe no seu interior para disseminar um ambiente que valorize o desenvolvimento pessoal e profissional.

6.2.4 Desenvolvimento da liderança

Liderança é exercer a responsabilidade sobre as pessoas. Se não houver pessoas, não há necessidade de líder. Aliás, a liderança é um comportamento aprendido – não é uma habilidade

inata ou destinada a alguns escolhidos, mas, ao contrário, desenvolve-se mediante a experiência. A liderança aprendida é um processo contínuo, isto é, a pessoa não se torna repentinamente um líder. Os educadores sabem, desde há muito tempo, que a maneira mais eficaz de aprender é praticando.

A liderança é aprendida quando os indivíduos interagem entre si, assim também, quando relações interpessoais são formadas e é desenvolvida a confiança. A fim de facilitar o crescimento pessoal e o desenvolvimento da liderança, o ambiente de trabalho deve ser aberto e receptivo. Ambientes autocráticos não estimulam o desenvolvimento da liderança. Ao contrário, eles forçam os membros a realizarem ações que quase sempre refletem os interesses egocêntricos do líder.

Formar relacionamento não é fácil. Muitos líderes acreditam, erradamente, que a sua principal tarefa é guiar a estratégia da empresa, aumentar o preço das ações ou atingir as metas financeiras da organização. Mas não é nada disso. O principal trabalho dos líderes organizacionais é formar relacionamentos com colegas colaboradores, gerentes, clientes, acionistas, distribuidores e assim por diante. Esse esforço para desenvolver relacionamentos ajudará a incutir normas e valores internamente, criando, assim, o engajamento e a lealdade por parte dos colaboradores. Será também positivo para intensificar a maneira como clientes, acionistas e outros agentes externos, envolvidos com a empresa, tomam consciência dos valores da organização.

Os aspectos essenciais a serem cultivados e colocados em prática pelo líder são os seguintes:

- ouvir atentamente;
- despertar empatia;
- desenvolver atitudes positivas e otimistas;
- exceder promessas e compromissos;
- reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais;
- ser energético em alto nível;
- ser sensível às necessidades, aos valores e ao potencial dos outros.

Tais atributos formam o alicerce primordial para a liderança baseada em valores e para cultivar relacionamentos interpessoais. Eles refletem uma forte crença e respeito por cada indivíduo. Nessa perspectiva, o local de trabalho deve valorizar mais do que lucros e crescimento futuro, tornando-se um caminho para o crescimento pessoal de cada um e de todos os empregados.

A liderança precisa ser praticada permanentemente. Acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficiência na liderança.

6.2.5 Liderança baseada em valores

Ninguém aprende a tocar piano apenas olhando o instrumento. Também, ninguém aprende a jogar futebol observando – as habilidades do jogo não podem ser adquiridas mediante observação. Ao contrário, o pianista e o jogador de futebol têm de praticar suas respectivas habilidades repetidamente, até que o primeiro saiba tocar uma música e o segundo saiba jogar corretamente a bola. Há sempre espaço para o aperfeiçoamento. A maioria das habilidades, não importa qual seja o “esporte”, é aprendida por meio da prática. Isso também se aplica às habilidades de liderança.

Se o cenário estiver preparado – responsabilidade compartilhada, formação de equipes, comunicação em duas vias –, a natureza dinâmica da satisfação do grupo pode ser estabelecida. O local de trabalho deve dar valor às diferenças. Desse modo, possibilita-se aos empregados uma razão para crer que suas diferenças são valiosas. Além disso, os líderes do local de trabalho devem preparar um programa de ensino personalizado que se baseie na maneira pela qual seus profissionais aprendem melhor.

Para desenvolver a liderança, alguns aspectos são essenciais. São eles:

- formação de relacionamentos pessoais;
- conhecimento das metas pessoais de cada membro do grupo;
- sentimento de respeito, confiança e de atenção pelos membros do grupo;
- permitir conflitos no grupo;
- gerenciar o aprendizado;
- compartilhamento de responsabilidades;
- trabalhar de forma efetiva em equipes;
- utilizar canal de comunicação efetivo;
- ligar a cultura interna ao desempenho externo;
- ser transparente, apoiando a diversidade.

Em vez de tentar fazer com que os indivíduos se enquadrem em determinadas atividades, os líderes precisam concentrar-se em descobrir como cada profissional pode contribuir com o local de trabalho, pois, eles possuem experiências diferentes e talentos únicos. Encorajar a expressão de uma larga escala de talentos é uma necessidade. Os líderes podem começar por valorizar a diversidade, de idade, de cultura, de ideologias, de experiências, de formação e de valores.

Os líderes também devem expandir constantemente suas próprias mentes, perspectivas e pontos de vista. Esse é um pré-requisito para o estabelecimento da diversidade. Em segundo lugar, devem desenvolver atitudes versáteis, que é outro componente crítico das mentes repletas de lideranças, mas que, atualmente, as organizações não têm cultivado.

Em terceiro lugar, os líderes devem aderir às normas e aos valores culturais do local de trabalho. Isso é chamado de integridade inquestionável, e é essencial caso um processo de adoção de valores e um plano de ação para normas sejam implantados. Por último, os próprios líderes devem ser os promotores da diversidade em toda a organização.

O líder baseado em valores age como um artista completamente absorvido na atividade criativa. Compor, pintar ou escrever torna-se um processo de descoberta no decorrer do qual se desenvolve a música, o quadro ou o livro do artista. Sua forma é revelada no processo – depois do envolvimento dedicado totalmente à atividade em si, a obra de arte se torna visível. As páginas ou a tela se revelam à medida que as palavras e as pinceladas surgem. Do mesmo modo, o líder ajuda a desenvolver a criatividade do grupo, servindo de catalisador da sua energia. Um líder baseado em valores envolve o grupo nesse processo de descoberta criativa.

Algumas ferramentas práticas, apresentadas a seguir, oferecem grande variedade de opções de aprendizado com vistas a fomentar trocas efetivas.

- Promover diálogos com a equipe sobre leituras de livros, revistas e estudo de casos.
- Trocar ideias em pequenos grupos sobre assuntos diversos.
- Debates.
- Simulações *versus* “realidade”.
- Grupos de experiências.
- Autoavaliação – o contrato de aprendizado.

São várias as atividades que permitem uma aproximação do líder com a sua equipe de trabalho. As pessoas querem fazer parte do processo, elas precisam ser desafiadas em suas atividades. Quando ficam com a responsabilidade apenas na execução das atividades, uma chama interna se apaga, qual seja, o entusiasmo, o otimismo e a iniciativa. Cabe ao líder inverter esse quadro e perceber as inúmeras possibilidades de intervenção.

6.3 Papéis da liderança

As formas da liderança podem apresentar um relevo mais claro se comparadas à natureza da administração. Warren Bennis (2003), em seus estudos, aborda uma questão importante relacionada à liderança: os líderes devem dominar o contexto em que estão inseridos e não devem ficar na zona de conforto. Dessa forma, o autor aponta que existe uma diferença significativa entre gerenciar e liderar. Contudo, as duas formas se complementam e são significativas. Para ilustrar essa ideia, o Quadro 1, a seguir, demonstra essas diferenças.

Quadro 1 – Diferenças entre gerente e líder

Gerente	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Focaliza os sistemas e a estrutura	Focaliza as pessoas
Confia no controle	Inspira confiança
Tem uma visão de curto alcance	Tem uma perspectiva de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Sempre almeja os resultados financeiros	Volta seus olhos para o horizonte
Imita	Gera
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o clássico bom soldado	É ele mesmo
Faz as coisas corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: Elaborado pela autora.

Ser um líder eficaz na atual sociedade de rápidas mudanças requer um delicado ato de equilíbrio, composto de quatro questões essenciais:

- Capacidade de se relacionar habilmente dentro da empresa com os gerentes e trabalhadores que recorrem em busca de orientação, incentivos e motivação.

- Capacidade de aproveitar ao máximo o ambiente externo e se relacionar habilmente com as pessoas externas à empresa que estejam em posição de influenciar o seu sucesso (essas pessoas podem ser investidores, clientes ou membros do conselho diretor). É importante garantir que a empresa esteja bem posicionada no tocante às condições de mercado, às restrições legais e a outras circunstâncias que a afetam.
- Capacidade de moldar e influenciar todos os aspectos das operações presentes na empresa, inclusive o desenvolvimento de produtos e serviços, os processos de produção, os sistemas de controle da qualidade, as estruturas organizacionais e os sistemas de informação.
- Altamente habilitado para prever o futuro – isto é, para avaliar e se preparar para os acontecimentos, como mudanças na preferência dos clientes, em tecnologias ou economia global, que provavelmente terão implicações fundamentais à empresa.

Com o objetivo de aprofundar essas questões, abordaremos, agora, algumas contribuições efetivas sobre liderança.

- A **Teoria do Grande Homem**. Se buscarmos na história da humanidade, veremos que as instituições eram moldadas pela liderança efetiva de homens e mulheres, como Moisés, Joana d'Arc, Gandhi, entre outros. Em todos os contextos sociais as pessoas possuem diferentes exigências, inteligências diferenciadas, energia e força moral, mas, algumas pessoas, dentro desse contexto, se destacam assumindo a liderança diante de situações que surgem.
- A **Teoria dos Traços** relata que a pessoa que assume a liderança é dotada de características que a destaca das demais. A questão essencial dessa teoria é responder aos questionamentos: o que diferencia o líder de outras pessoas? Qual é a dimensão desse diferencial? Margaret Thatcher, quando foi primeira ministra da Grã-Bretanha, normalmente era enaltecida por sua capacidade de liderança, descrita como confiante, portadora de uma vontade de ferro, muito determinada e decidida. Esses termos se referem a traços de personalidade que diferenciam líderes com base nas qualidades e atributos pessoais.
- A teoria mais colocada em prática atualmente é a **Teoria Situacional**, segundo a qual o líder deve se adequar ao local que está inserido e deve agir com muita flexibilidade diante dos desafios que surgem no cotidiano. O sucesso do passado só serve como um referencial e uma experiência anterior. Cada situação é única, é ímpar. Nessa perspectiva, o líder deve procurar analisar e adotar um estilo adequado às exigências.
- As **Teorias Humanas** têm por pressupostos que os seres humanos são por natureza seres motivados e que as organizações são estruturadas e controladas. Nesse contexto, a liderança é importante para proporcionar liberdade às pessoas envolvidas no trabalho, de modo a desenvolver as suas capacidades e potencialidades, e, assim, contribuir efetivamente com a organização.
- A eficácia de um líder voltado às tarefas ou relações depende da situação. Essa é a abordagem da **Teoria Contingencial**, cujo objetivo é ajudar o líder a identificar e ajustar as situações de acordo com os aspectos e as demandas do momento. O primeiro modelo contingencial de liderança foi desenvolvido por Fiedler *et al.* (1981), e propôs que a

eficácia do desempenho do grupo dependia da adequação entre o estilo de líder e o grau de controle da situação proporcionada. Existem três dimensões que definem os fatores básicos para determinar a eficácia da liderança. São eles:

- relação entre líderes e liderados, isto é, o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo depositam no líder (ROBBINS, 2005);
- estrutura da tarefa, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não;
- poder de posição, ou, o grau de influência que o líder possui sobre as variáveis, tais como o poder de contratar, demitir, adotar ações disciplinares, promover e até aumentar salários (ROBBINS, 2005).

É importante ressaltar que todas as teorias de liderança em algum momento se complementam. No entanto, a **liderança transformacional** contribui de forma efetiva, uma vez que líderes e seguidores se elevam a níveis superiores, transcendendo os seus próprios limites e interesses pelo bem comum, considerando os objetivos de longo prazo e a adoção de uma consciência das prioridades.

Assim, essa abordagem permite alinhar, criar e fortalecer o que for necessário. Por isso, é essencial que seja colocada em prática, tendo em vista que é nesse contexto que os líderes transformam as organizações, desenvolvendo os recursos humanos, financeiros e estratégicos, criando uma cultura organizacional focada na promoção da liberdade de expressão e fortalecendo as relações na organização.

Considerações finais

Para uma compreensão sobre a liderança, é necessário ficar atento às variáveis situacionais, como experiências, personalidade, capacidade e motivação. A transformação ocorrerá se as pessoas forem percebidas com as suas diferenças e complementações. Para colocá-la em prática, deve-se dialogar com as pessoas, conhecer suas histórias, seu momento de vida e suas preocupações.

É fundamental levar esses dados em conta ao cobrar ações, sabendo que, embora o líder não possa abrir mão dos resultados, eles não precisam ser obtidos de maneira desrespeitosa e desumana. Faz-se necessário tempo e disciplina para conversar com os liderados e compreender como pensam e se comportam. Esses são os principais agentes da liderança transformacional.

Ampliando seus conhecimentos

- GARDNER, Howard. *Mentes que lideram: como líderes eficazes criam e executam*. São Paulo: Elsevier Brasil, 2014.

Indicamos a leitura do livro *Mentes que lideram*, do autor Howard Gardner. O objetivo é ampliar o referencial a respeito da liderança, tendo em vista que a obra demonstra como os líderes eficazes personificam as suas histórias com situações práticas e reais que podem acrescentar no desenvolvimento profissional.

- *INVICTUS*. Direção e Produção: Clint Eastwood. Estados Unidos: Warner Bros. Pictures, 2009. (135 min.).

Assistir ao filme *Invictus*, o qual apresenta o modelo de liderança transformacional. Após o fim do *apartheid*, o recém-eleito presidente Nelson Mandela lidera uma África do Sul que continua racial e economicamente dividida. Ele acredita que pode unificar a nação por meio da linguagem universal do esporte. Para isso, Mandela junta forças com François Pienaar, capitão do time de rúgbi, promovendo a união dos sul-africanos em favor do time do país na Copa Mundial de Rúgbi, de 1995.

Atividades

1. Quais características um líder deve adotar no cotidiano?
2. Cite uma qualidade que deve estar presente em um líder.
3. Como deve ser a prática da liderança?

Referências

BENNIS, Warren. *On becoming a leader*. New York: Addison-Wesley, 2003.

BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *O poder da liderança emocional*. São Paulo: Campus, 2005.

FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, Martin M. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: EDUSP, 1981.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Percepção e tomada de decisão

Os seres humanos enfrentam desafios diariamente. Alguns problemas requerem decisões relativamente simples; outros, decisões complexas. Alguns demandam ação imediata, enquanto outros levam meses ou anos para se desdobrarem. Qualquer escolha que se faça em uma organização implica tomada de decisão. Em todos os níveis as pessoas decidem e assim determinam a quantidade de criação de valor.

A tomada de decisão é o processo pelo qual se pode responder a um problema, procurando e selecionando uma solução ou ação que irá criar valor para os envolvidos na situação, sendo que o problema pode se apresentar de formas diversas. A título exemplificativo, pode-se citar como tomada de decisão: procurar os melhores recursos, decidir como fornecer um serviço com qualidade, ou, saber como lidar com um competidor agressivo. Outras decisões possíveis são: quem contratar, quem deve ser dispensado, qual equipamento utilizar frente a uma emergência, relatar ou não um fato observado ou que pode vir a acontecer a qualquer momento. Cada decisão pode desencadear inúmeras consequências.

É importante termos em mente que a tomada de decisão pode ter várias faces, desde a mais simples até a mais complexa, a gerar inúmeros conflitos, medos e muita ansiedade. E não é só isso, a maioria das decisões necessita de análise, estrutura e visão dos riscos, uma vez que estão permeadas de incertezas e que precisam ser equacionadas devido às pressões cotidianas, para que soluções sejam obtidas. Algumas metodologias precisam ser desenvolvidas para que seja possível a visualização das vantagens, desvantagens, adequabilidade, exiguidade e aceitabilidade de cada uma das soluções levantadas, o que permite compará-las e selecioná-las de acordo com a sua adaptabilidade à situação presente.

A percepção é fundamental para a tomada de decisão, pois influi em como ocorrem as situações, a dimensão delas e as suas características. Os estímulos se organizam agrupando-se em padrões, que podem tanto ser reais, quanto distorcidos, devido a estereótipos, efeito do halo¹, mecanismos de defesa que são utilizados como projeção, e outras descrições ou diagnósticos errôneos.

A percepção se refere ao processo de perceber a realidade dos fatos que se apresentam no momento, organizando e interpretando, de preferência, com a visão mais sensata possível. O que não é fácil. O ser humano sofre muitas pressões e estímulos cujos efeitos acabam interferindo em suas impressões sensoriais e, muitas vezes, dão significado ao contexto no qual a pessoa está inserida.

¹ Efeito do halo foi descrito pelo pesquisador Edward Lee Thorndike. Consiste na aplicação da expressão “a primeira impressão é a que fica”. Ou seja, quando uma avaliação é influenciada por uma impressão anterior. Por exemplo, em uma entrevista de emprego o recrutador conhecia o candidato de vista e sempre o viu com antipatia. A tendência é que essa impressão continue, e o recrutador pode ter dificuldade de não se deixar levar pelos contatos anteriores.

7.1 Fatores que influenciam a percepção

Percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações. Os seres humanos dispõem de cinco sentidos pelos quais experimentam o mundo a sua volta, visão, audição, tato, olfato e paladar. Em alguns momentos, é possível acreditar que as percepções são um reflexo perfeito da realidade, mas nem sempre refletem a situação objetiva, e, quando existe uma percepção entre a realidade percebida e a objetiva, aumenta a possibilidade de incompreensão, frustração e conflitos.

É interessante pensar em alguns aspectos que ocorrem em uma mesma situação. Por exemplo: como é possível explicar que várias pessoas inseridas em um mesmo local, olhando para uma mesma coisa, percebem-na de maneira diferente? São vários os fatores que podem influenciar o processo de interpretação sobre um determinado objeto: o observador, o objeto, o alvo da percepção, o contexto, a situação em que ocorre a percepção.

A seguir, relacionamos alguns fatores que podem influenciar a percepção.

-
- **A situação:** o momento, ambiente de trabalho, ambiente social, ambiente educacional, contexto, estado emocional da pessoa, aspectos culturais, aspectos religiosos, valores do indivíduo.
 - **O foco:** novidades, intensidade dos estímulos, movimento, tamanho, sons, cenário, proximidade, semelhança, cores.
 - **O observador:** atitudes, motivações, interesses, experiência, expectativas.
-

No comportamento organizacional existem alguns conceitos essenciais que devem ser internalizados. A teoria da atribuição, por exemplo, foi criada para explicar as razões pelas quais as pessoas fazem julgamentos conforme o contexto, o sentido que atribuímos e, principalmente, se esse comportamento é estimulado por questões internas ou externas.

As questões internas se referem aos momentos em que os indivíduos têm controle da situação, cujo contexto é conhecido. Já as externas, por sua vez, sofrem influências de estímulos externos. Relativamente à influência desempenhada pelo contexto e a situação, podemos assinalar quatro pontos centrais presentes no comportamento das pessoas: a diferenciação, o consenso, a coerência e fazer julgamentos.

A **diferenciação** consiste em comportamentos distintos do indivíduo para diversas situações. O **consenso** diz respeito a comportamentos semelhantes que o indivíduo mostra em determinadas situações. Já a **coerência**, é quando, em uma determinada situação, pessoas agem e reagem da mesma forma. Por fim, **fazer julgamentos** é o ato por meio do qual se julga o que as pessoas fazem, dizem e até mesmo a forma como se comportam. A seguir, relacionamos alguns exemplos de fenômenos que podem influenciar em nosso julgamento.

- **Percepção seletiva:** nem todos os estímulos podem ser assimilados, pois, costumamos prestar atenção em questões que nos interessam mais. Podemos tomar como base o

ambiente organizacional: quando é aplicada uma pesquisa de clima organizacional, apesar de as pessoas trabalharem juntas por muito tempo, percebem as questões de acordo com os aspectos relacionadas com as atividades e metas às quais elas estavam relacionadas. Como não é possível assimilar tudo o que vemos e observamos, captamos um pouco de cada vez. No entanto, esse pouco é escolhido seletivamente de acordo com os interesses do momento, experiências passadas, atitudes, correndo-se o risco da precipitação e da falta de precisão. Vemos aquilo que queremos ver, a nossa mente tem todos os instrumentos necessários para formar uma peça teatral com todos os personagens. As situações podem se complicar e a ambiguidade pode estar presente.

- **Efeito do halo:** construir uma imagem, uma impressão, com base em uma única característica, não é a forma mais adequada, principalmente quando as informações são restritas e as experiências limitadas. É um fenômeno interessante: normalmente os alunos fazem uma avaliação dos seus professores, enfatizando apenas uma característica. Outra situação é se referir a uma pessoa do passado como muito competente, e no presente julgá-la com as mesmas características e atribuições sem comprovar sua continuidade.
- **Estereotipagem:** no ambiente organizacional ouvimos comentários que muitas vezes representam estereótipos baseados em idade, raças, sexo e cultura. O interessante é que as pessoas passam a agir como se eles fossem verdadeiros e, muitas vezes, acabam impondo regras, apesar de tais estereótipos não terem qualquer traço de verdade ou, até mesmo, serem insignificantes para aquele contexto. Os estereótipos podem ser explicados pelo fato de em um determinado ambiente muitas pessoas terem a mesma percepção errônea embasada em fatos não verdadeiros sobre um assunto ou grupo de pessoas.

A tomada de decisão normalmente ocorre em reação ao aparecimento de uma situação ou um problema, ocasionando uma discrepância entre o estado atual e o estado desejável, e exige análise e reflexão sobre cursos de ação a serem adotados. É importante ressaltar que a forma como as pessoas tomam as decisões e a qualidade de suas escolhas, dependerão da percepção que possuem a respeito do assunto. Quase todas as decisões dependem e requerem interpretações, avaliações e análises profundas e muitas informações. A seleção vai ficar sob responsabilidade da percepção do tomador da decisão. Aliás, cumpre observar que, no decorrer de todo o processo decisório, vão surgir distorções, incertezas que podem potencialmente gerar dúvidas nas análises e nas conclusões.

Um processo de tomada de decisão pode ser concebido como a eleição por parte de um centro decisório, um indivíduo ou um grupo de indivíduos, com a escolha da melhor alternativa entre as possíveis. O ato de decidir pode ser definido como o processo de colher informações, atribuir importância a elas e buscar possíveis alternativas de solução. Além disso, a decisão pode também ser definida como o ato de fazer as escolhas entre as inúmeras alternativas encontradas, dar solução, deliberar e tomar a decisão, não esquecendo de acompanhar o processo decisório para ter um *feedback* do processo como um todo.

A ausência de estrutura é o estado usual das questões na tomada de decisão. Embora muitas das decisões sejam rotineiras e bem definidas, na sua grande maioria não há um procedimento automático. Os problemas normalmente surgem de forma singular e desestruturada, deixando o tomador de decisões inseguro em relação à melhor forma do procedimento a ser adotado.

Existem dois tipos básicos de decisão: as programadas e as não programadas. As decisões programadas são repetitivas e rotineiras e fornecem estabilidade, aumento de eficiência e redução de custos. As decisões não programadas são novas e desestruturadas, e suas soluções são encontradas à medida que os problemas aparecem, por isso requerem mais atividade de pesquisa dos dirigentes de uma organização para encontrarem soluções – elas permitem adaptação a mudanças do ambiente, encontrar soluções para novos problemas e a lidar com situações imprevisíveis.

A criação de uma estratégia organizacional requer decisões não programadas para encontrar a melhor forma de criar valor, usando as melhores habilidades e recursos. As pessoas se baseiam em julgamento, intuição e criatividade para resolver os problemas, e não em regras e normas. As organizações devem ter a capacidade para tomar ambas as decisões.

7.2 A dinâmica empresarial e os cenários

A análise de cenários tem sido utilizada ao longo da história da humanidade. A questão a ser adotada se refere à importância do desenvolvimento de estudos detalhados sobre vários aspectos do problema que se pretende resolver, a construção de diferentes contextos e cenários alternativos que possam ser materializados, e, também, a consideração de diversos contextos e respectivos cursos de ação.

É essencial pensar nas estratégias, suas adequações e inadequações. Outro fator relevante é desenvolver uma ampla compreensão dos valores subjacentes aos objetivos do problema, os quais nem sempre são claros e precisos. A dinâmica empresarial é um exercício prático que apresenta a oportunidade de simulação e prospecção da realidade. Se o problema for estruturado de forma adequada, existe a probabilidade de ser resolvido e decidido. A simulação pode ser um fator essencial no processo de aprendizagem, sem contar as variáveis que podem ocorrer e que não foram contempladas. Essa questão é complexa e deve ser trabalhada de forma efetiva, pois, vários segmentos estão envolvidos, como: humano, econômico, político, institucional, tecnológico, ambiental, social, entre outros.

A prática tem demonstrado que as pessoas colocam em ação as suas decisões de forma não programada e com uma pitada de imediatismo. Principalmente as decisões novas, singulares e complexas que não possuem resultados exatos. Ainda, vale ressaltar que existem muitas soluções possíveis e todas envolvem ganhos e perdas.

As decisões complexas são ainda mais difíceis por ocasionarem conflitos, os quais se fazem presentes e precisam ser considerados. Essas decisões são como pressões contrárias, ocasionadas de diferentes fontes e que podem ocorrer em dois níveis, sendo o primeiro deles onde os tomadores de decisões individuais experimentam um conflito psicológico quando várias opções são atrativas, ou quando nenhuma das opções é atrativa. No entanto, é preciso decidir.

O segundo nível é quando os conflitos surgem entre indivíduos e o grupo. Diante desses desafios, surgem alguns papéis: do decisor, do facilitador ou do analista. As nomenclaturas são semelhantes, pois, na verdade, são pessoas encarregadas de executar funções. São os decisores que influenciam o processo de decisão de acordo com o juízo de valor que representam, com as relações que estabelecem, as quais normalmente são de caráter dinâmico e podem ser modificadas durante o processo de decisão devido ao acréscimo de informações ou, quem sabe, de interferências de facilitadores.

7.3 Como tomar boas decisões?

As decisões fazem parte da dinâmica cotidiana, sejam tomadas de forma consciente ou inconsciente. Representam a principal ferramenta utilizada para lidar com os desafios e as incertezas. Algumas decisões são muito simples, nem é preciso pensar. No entanto, as decisões sem esforço constituem exceções à regra. A maioria das decisões que são enfrentadas apresentam dificuldades e não apontam soluções fáceis, mas podem significar a forma como o ser humano enfrenta as situações e as responsabilidades diante da vida.

As decisões envolvem riscos, consequências e implicam em numerosas considerações, expondo o decisor a julgamentos externos. É fundamental fazer escolhas. No entanto, elas criam ansiedade, dúvidas, arrependimento, perdas e embaraços. A pergunta que fica é: por que sofremos com tantos problemas?

A resposta é simples, não conseguimos decidir diante de várias opções que nos são apresentadas. Diante desse fato, é necessário aprender a utilizar um bom método decisório para fazer a melhor escolha, com perda mínima de tempo, energia, dinheiro, serenidade e equilíbrio (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2004). “Um processo de decisão adequado deve contemplar alguns pontos:

- Concentrar-se no que é relevante.
- Não perder a coerência.
- Reconhecer os fatores subjetivos e objetivos.
- Estimular a obtenção de informações relevante.
- Ser direto, seguro e flexível” (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2004, p. 3).

Segundo o pensamento dos autores, essa abordagem pode servir para qualquer tomada de decisão, seja ela importante ou não – que filme assistir, qual carro comprar, para onde ir nas férias, que pessoa contratar, que tratamento médico seguir. Quanto mais utilizada, mais eficaz será o método. O importante é ganhar confiança na tomada de decisão e com o tempo passará a fazer parte do repertório diário (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2004).

Mesmo que as decisões sejam complicadas, elas podem ser analisadas e resolvidas, considerando-se um conjunto de elementos que serão abordados a seguir. Lembrando que a essência deve ser de proatividade. É necessário segmentar a tomada de decisão e pensar sistematicamente sobre cada um deles, concentrando-se nos mais importantes. Então, é preciso organizar os pensamentos e análises para chegar a escolhas adequadas.

7.3.1 Identificar e diagnosticar o desafio

No processo decisório, o importante é reconhecer que existe um problema a ser resolvido. O profissional deve desenvolver a percepção para notar as discrepâncias entre o estado atual (o modo como as coisas estão) e o estado desejado (o modo como as coisas deveriam estar). Essas discrepâncias, no desempenho de uma organização, podem ser detectadas comparando-se o desempenho atual e o desempenho passado, os cenários atuais, as tendências do futuro, enfim, os planos e as previsões de cada contexto.

Reconhecer que o problema existe é apenas o começo do estágio. O tomador de decisão deve também querer fazer algo a respeito e deve acreditar que os recursos e habilidades para resolver o problema existem.

7.3.2 Elaborar soluções alternativas

O diagnóstico do problema está ligado ao desenvolvimento de cursos de ação alternativos direcionados à sua solução. Os profissionais geram algumas soluções alternativas com base em experiências passadas. As soluções variam de situações vivenciadas e que se encontram prontas, até aquelas feitas sob medida para a situação atual.

Muito frequentemente as alternativas são avaliadas com pouca reflexão ou lógica. É fundamental nesse processo prever as consequências que poderão ocorrer se as várias opções forem colocadas em prática.

7.3.3 Fazer escolhas

Devem ser considerados diversos tipos de consequências, como prever os efeitos, as mensurações financeiras, os desempenhos esperados e outros, que ainda não foram pensados. Todavia, existem ainda outras consequências menos claras a considerar, mas que também são possíveis. As decisões abrem precedentes; esses precedentes podem auxiliar ou podem ser um obstáculo no futuro. Além disso, o sucesso ou fracasso da decisão servirá como registro na memória das pessoas envolvidas no processo decisório.

Uma vez que se tenha considerado as possíveis consequências das opções, é o momento de tomar a decisão. Conceitos importantes nesse estágio são: maximização, satisfação e otimização.

- **Maximizar:** é tomar a melhor decisão possível. A decisão de maximização resulta nas mais positivas consequências e no mínimo de consequências negativas.
- **Satisfazer:** é escolher a primeira opção minimamente aceitável ou adequada; a escolha parece atingir uma meta ou critério-alvo. Quando se satisfaz, compara-se a solução obtida com as metas e não com outras alternativas de solução.
- **Otimizar:** é um tipo de maximização por meio da qual se atingiu o melhor equilíbrio possível entre várias metas.

O processo decisório não termina quando uma escolha é feita. A alternativa escolhida precisa ser implementada. Algumas vezes, as pessoas envolvidas na escolha devem efetuar-las. Em outras ocasiões, delegam a responsabilidade pela implementação a outras pessoas, como no caso de uma equipe que modifica uma política ou procedimentos operacionais e possui profissionais de primeira linha para levar a mudança adiante.

Aqueles que implementam a decisão devem entender a escolha e por quê ela foi feita. Devem também estar comprometidos com o sucesso da implementação. Essas necessidades podem ser atendidas pelo envolvimento desde os primeiros estágios do processo, o qual deve ser planejado cuidadosamente, adotando-se alguns passos, descritos a seguir.

- Determinar como as coisas estarão quando a decisão for totalmente operacional.
- Ordenar cronologicamente, talvez com um diagrama do fluxo, os passos necessários para se chegar a uma decisão totalmente operacional.
- Listar os recursos e atividades necessárias para implementar cada passo.
- Estimar o tempo necessário para cada passo.
- Atribuir a responsabilidade por cada passo para indivíduos específicos.

Nesse contexto, é importante avaliar a decisão e acompanhar os resultados. A avaliação da decisão é útil se o *feedback* for positivo ou negativo. Um *feedback* no sentido de que decisão está funcionando implica que a decisão deve ser continuada e talvez aplicada por toda a organização. Um *feedback* negativo, a indicar fracasso, significa que a implementação requer mais tempo, recursos, esforços ou reflexão, ou que a decisão é ruim.

Se a decisão mostra-se inadequada, deve-se voltar à prancheta de rascunhos. O processo retorna ao primeiro estágio, preferivelmente com mais informação, novas sugestões e uma abordagem que procure eliminar os erros cometidos na primeira vez.

Isso significa que os tomadores de decisão devem estar bastante vigilantes ao tomar a decisão. A vigilância ocorre quando eles são cuidadosos e conscientemente executam todos os sete estágios de uma tomada de decisão, incluindo a preparação para a implantação, a avaliação e o acompanhamento.

Mesmo se os profissionais refletirem sobre essas atividades decisórias e concluírem que foram executadas conscientemente, ainda não irão saber se a decisão funcionará. Afinal, nada pode garantir um bom resultado.

7.4 Modelos e pontos relevantes na tomada de decisão

Antigamente, os modelos de tomada de decisão se baseavam apenas em um processo racional, no qual as decisões faziam com que as empresas se ajustassem ao seu ambiente. Alguns modelos reconhecem que a decisão é um processo incerto e as pessoas que ocupam uma posição de direção buscam soluções que podem ou não ser favoráveis. A seguir, apresentaremos alguns modelos utilizados.

7.4.1 Baseado na racionalidade

O processo de tomada de decisão possui três estágios: identificação e definição do problema; geração de alternativas de soluções; e seleção e implementação da solução. As situações são “ideais”, sem incertezas e ambiguidades, e os custos de gestão e de informação são ignorados.

Esse modelo tem sido criticado por ser irrealista e simplista quando assume que os tomadores de decisão possuem todas as informações necessárias, que todos eles possuem as capacidades intelectuais requeridas e que todos concordam com o que precisa ser feito. Todas essas hipóteses ignoram os problemas de informação e gestão associados ao processo de tomada de decisão.

Nos modelos atuais, uma situação detalhada e realista do processo de tomada de decisão deve ser levada em consideração. São analisadas diversas suposições, reconhecendo os efeitos de satisfação, no sentido de pesquisar informações, de racionalidade ou capacidade limitada para

processar informações e de coalizões empresariais, reconhecendo explicitamente as diferenças entre grupos, diversidade cultural, entre outros.

7.4.2 Coalizão de diferentes interesses

Nesse modelo, a empresa é vista como uma coalizão de diferentes interesses, onde a tomada de decisão ocorre por compromissos, barganhas e negociações entre dirigentes de diferentes funções e áreas. Qualquer solução escolhida tem a aprovação da coalizão dominante.

Nessa perspectiva, fica claro que esse não é um processo neutro com regras objetivas, mas sim um processo durante o qual as regras vão sendo estabelecidas de acordo com os objetivos e interesses das pessoas envolvidas e que o ambiente é incerto e as informações são incompletas e ambíguas. Ainda assim, o estilo de tomada de decisão é racional no sentido de que os dirigentes agem intencionalmente para encontrar a melhor solução aos objetivos almejados.

7.4.3 Mudança incremental

Os dirigentes selecionam cursos de ação de forma incremental, diferentes daqueles já utilizados, e vão corrigindo ou evitando erros por meio de sucessivas mudanças incrementais, as quais podem levar a um curso de ação completamente novo. Durante esse processo, os objetivos organizacionais e a forma de alcançá-los podem mudar, mas de forma tão lenta que ações corretivas podem ser tomadas. De acordo com esse modelo, os dirigentes, limitados por falta de informações, movem-se bem devagar para reduzir suas chances de erro.

7.4.4 Repensar alternativas

Quando as empresas encontram obstáculos, elas repensam as alternativas e voltam atrás. O processo não é linear, mas desenvolve-se de forma desestruturada e não previsível. Essa abordagem enfatiza a natureza desestruturada e intuitiva da decisão incremental por causa de incertezas provocadas por constantes mudanças.

7.4.5 Melhorando a tomada de decisão e a aprendizagem

Para superar os efeitos das influências cognitivas, algumas estratégias podem ser implementadas, como aumentar a tolerância dos dirigentes, no sentido de ampliar a capacidade de avaliar diversas propostas de solução, escolhendo a mais adequada para o momento. Ou então, desenvolver uma estrutura colateral, uma organização informal paralela à formal para espelharem e avaliar as tomadas de decisões e ações dos dirigentes da estrutura formal.

Os dirigentes precisam ser estimulados a desaprender ideias antigas e testarem suas habilidades de tomada de decisão. Algumas ideias para promoverem essa melhoria são: coletar novas informações para avaliarem novas alternativas (a prática profissional tem demonstrado que essas ideias não são bem aceitas); converter eventos em oportunidades de aprendizado e, assim, motivarem-se a encontrar novas respostas e formas de visão para algumas situações; e gerar novas alternativas de comportamento, motivando a aprendizagem.

O time dos altos executivos e as pessoas que o compõem também afetam o nível de aprendizagem organizacional e a qualidade das decisões. Por isso, desenhar e gerenciar o time da alta

gerência é uma tarefa vital para o CEO (*chief executive officer*). As características pessoais dos seus membros também influem no nível e na qualidade do aprendizado organizacional. Quando o time de alto escalão é formado por pessoas de diferentes segmentos e experiências, ou seja, quando ele é heterogêneo, favorece o aprendizado. Dirigentes com pontos de vista diferentes podem evitar o pensamento coletivo ou a conformidade, quando pessoas com pensamentos parecidos reafirmam sua maneira de interpretar os eventos.

A aprendizagem organizacional é essencial para a adaptação contínua da empresa às mudanças do ambiente. Os dirigentes precisam entender sua estratégia e estrutura não como algo rígido e imutável, pois correm o risco de comprometer a aprendizagem e levar a organização à inércia.

7.4.6 O risco na tomada de decisão

Risco significa que mais coisas podem acontecer do que realmente acontecerão, ou seja, a lista de resultados possíveis é maior do que a dos reais – isso é risco. É importante porque é uma proposição que tem dois lados: não significa que tudo o que pode acontecer é ruim; o futuro pode se transformar em algo inesperadamente bom. É por isso que as pessoas assumem riscos para conseguir retornos.

Risco significa essencialmente incerteza. Assim, vale lançar luz à diversificação: é o único modo de lidar com um cenário desconhecido. Se o profissional não diversificar, precisa ter certeza de que tem o controle de tudo o que está ocorrendo.

Uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para medir o desempenho é o *balanced scorecard*, que oferece um contexto para analisar as estratégias empregadas, apresentando ainda indicadores financeiros e, principalmente, criando valor com base em quatro perspectivas diferentes. A saber:

- **Financeiro:** a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco vista com base na perspectiva do acionista.
- **Cliente:** estratégia para criar valor e diferenciação vista da perspectiva do cliente.
- **Processo interno:** prioridades estratégicas dos diversos processos do negócio, que criam satisfação para o cliente e para os acionistas.
- **Aprendizado e crescimento:** prioridades para criar um clima que suporte mudanças, inovação e crescimento organizacional.

A utilização dessa ferramenta permite que os executivos possam avaliar como suas unidades de negócio criam valor para os clientes atuais e futuros, sem desviar o interesse do desempenho financeiro. A sua concepção original transcende o sistema de controle de gestão, para um processo de gestão estratégica. Serve de mecanismo para mobilizar e guiar o processo de transformação empresarial.

Mobilizar a mudança recorrendo à liderança é a condição mais importante para o sucesso na formação e no desenvolvimento da capacidade da equipe executiva em se transformar dona da estratégia e participar ativamente dela. Se os ocupantes dos cargos mais elevados da empresa não possuírem a capacidade de liderança, se não forem líderes engajados no processo, não haverá mudanças, a estratégia não será implantada e se perderá a oportunidade de um desempenho revolucionário.

Nesse projeto de transformação o foco está na mobilização, no impulso para colocar em andamento o processo. Tem de ficar claro que a empresa precisa passar por essa transformação para descongelar. Quando a empresa se mobiliza, o foco passa para a governabilidade. Esse processo define, demonstra e reforça o novo valor cultural da empresa.

7.4.7 As várias formas de solucionar problemas

O intelecto humano compreende um conjunto de faculdades, entre as quais destacam-se criatividade, intuição, imaginação e inovação. Além disso, no cotidiano, os indivíduos fazem uso desses ingredientes em decisões e soluções, bem como no processo de inovação. Nesse contexto, a tomada de decisão e a solução de problemas são duas tarefas que têm muito em comum, apresentando padrões na forma que as pessoas realizam-nas.

O padrão de decisão ou solução utilizado por uma pessoa está intrinsecamente associado à maneira por meio da qual seu cérebro trabalha, podendo resultar em decisões de natureza analítica, planejada, criativa e intuitiva.

- **Analítica**

Uma solução analítica leva em conta o lado racional das pessoas, bem como o julgamento imparcial delas com base em dados disponíveis como, por exemplo, um orçamento financeiro. Uma solução planejada é, em geral, sequencial e considera sempre o ponto de vista administrativo.

- **Criatividade**

Já uma solução criativa engloba características do indivíduo como inovação, empreendimento, imaginação, além de visão e pensamento criativos.

- **Intuição**

A solução intuitiva compreende um balanceamento entre informações quantitativas e qualitativas, sendo esta decisão utilizada em situações de instabilidade e escassez de dados, quando a opção analítica é insuficiente para uma tomada de decisão.

O cotidiano de pessoas encarregadas de fazer a gestão de recursos ambientais, humanos, financeiros e de outras naturezas requer tanto coleta quanto análise de dados, cada vez mais crescentes, aliadas à redução de tempo disponível para tomada de decisão.

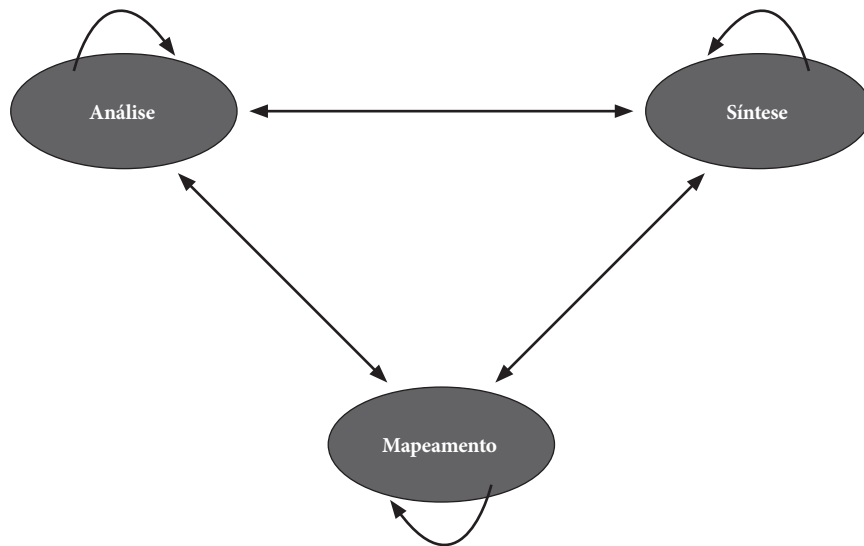
Em tais situações, uma ferramenta de tomada de decisão, como a intuição humana, mostra-se uma alternativa confiável quando comparada ao meticuloso e extenso processo de coleta e análise de informações, bem como planejamento de ações.

Essa atitude é, em geral, encontrada nos dirigentes de empresas de segmentos do mercado sujeitos a turbulências, devido à competitividade, regulamentação do governo e rápido avanço tecnológico. Exemplos desses segmentos incluem informática e bancos. Tomadores de decisão têm, crescentemente, estado confiantes em usar a intuição quando se deparam com situações difíceis e complexas.

Entretanto, embora a intuição tenha seu lugar no processo de tomada de decisão, pois não se podem ignorar os instintos, também não se pode desconsiderar lógica e análise racional.

Nesse contexto, os elementos acima mencionados, criatividade, intuição e imaginação, que compõem o processo de tomada de decisão e inovação do ser humano, fazem parte da dinâmica do processo criativo humano, o qual é composto de três etapas, ilustrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Dinâmica do processo criativo



Fonte : Elaborada pela autora.

7.4.8 Características intrínsecas

Existem duas características intrínsecas às pessoas, o intelecto e a intuição, as quais possuem um papel de suma importância na solução de problemas e tomada de decisões, além de contribuir para o processo de inovação. O intelecto humano compreende vários fatores e um dos mais importantes é a criatividade, juntamente com a intuição e a imaginação. Destacam-se, aqui, os contextos em que uma decisão criativa ou intuitiva pode ocorrer.

A intuição é concebida como uma experiência interna, que não pode ser descrita por meio de palavras. O conhecimento pela intuição ocorre de forma imediata, em que o indivíduo sabe que chegou a uma descoberta, mas não pode explicar aos outros e a si mesmo como chegou.

A tomada de decisão intuitiva é um *insight* que vem à mente, fundamentado em sua experiência e prática profissionais, trazendo soluções para o enfrentamento de possíveis obstáculos que podem atrapalhar a tomada de decisão. A recente literatura vem carregada de depoimentos de administradores afirmando que suas decisões não têm sido baseadas em dados objetivos, mas em algo que indicava uma direção e, de maneira inexplicável, uma certa segurança de que estava no caminho certo.

Esse é um dos grandes desafios colocados na atualidade no que se refere à gestão organizacional: sem deixar de considerar a objetividade, ir além e valorizar, também, o caráter subjetivo presente nas organizações, os diversos interesses que perpassam os relacionamentos interpessoais, os conflitos, produzir novas perspectivas e relações, criar espaços para novos valores e práticas na busca de novas bases para a decisão. Os autores Tichy e Bennis (2009) relatam, em seus estudos, que os bons líderes são capazes de fazer uma triagem no tempo e na estratégia que empregam e de adotarem um enfoque mais consequente.

Em suma, a tomada de decisão é fundamental e esse processo começa quando o líder reconhece a necessidade de fazer um juízo e prossegue até a execução, com sucesso na decisão tomada. O líder precisa demonstrar ter domínio sobre um processo complexo e em constante mutação.

Considerações finais

Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Cada agente define a situação, por meio de um complexo de processos afetivos e cognitivos, de acordo com a sua personalidade, motivação e atitudes. Os processos de percepção e raciocínio são básicos para a explicação do comportamento nas organizações. O que uma pessoa deseja e aprecia influencia aquilo que vê e interpreta, e o inverso também.

Ademais, a organização é visualizada como um sistema de decisão onde o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais. A organização está permeada de decisões e ações.

Dirigentes de organizações devem despendar tempo compreendendo como cada indivíduo interpreta a realidade e, onde houver uma diferença significativa entre o que é visto e o que existe, tentar eliminar as distorções.

A racionalidade, portanto, reside na escolha dos meios (estratégia) mais adequados para o alcance de determinados fins (objetivo), no sentido de obter os melhores resultados. Porém, as pessoas se comportam racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Os demais aspectos da situação que não são percebidos ou não são conhecidos pelas pessoas – embora existam na realidade – não interferem decisões racionais (adequação de meios e fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar.

Ampliando seus conhecimentos

- *Rápido e devagar*: duas formas de pensar. Vídeo (10 min. e 47 seg.). Publicado pelo canal Seja uma pessoa Melhor. Disponível em: www.youtube.com/watch?v=3dw8WZwSRKk. Acesso em: 08 fev. 2019.

Recomendamos o vídeo *Rápido e devagar*: duas formas de pensar – baseado nos princípios do pesquisador Daniel Kahneman. Nesse vídeo, tomamos conhecimento e consciência de que, se o nosso cérebro processar as informações de forma rápida e devagar, auxiliará em nossos julgamentos. O vídeo aborda, também, conceitos como a lei do menor esforço, na qual o cérebro humano procura sempre por um resultado rápido, a partir do sistema 1, de pensamento. Todavia, às vezes, essa forma de pensar recai em erros quando ela dá repostas que deveriam ser do sistema 2, o Sistema devagar.

- BARTUNEK, Florin; NAPOLITANO, Guiliana; MOREAU, Pierre (org.). *Fora da Curva: os segredos dos grandes investidores do Brasil – e o que você pode aprender com eles*. São Paulo: Editora Schwarcz S.A., 2016.

Recomendamos a leitura dessa obra, organizada por Florian Bartunek, Giuliana Napolitano e Pierre Moreau. O empresário Jorge Paulo Lemann, no prefácio do livro, ensina que vale a pena observar o que outros investidores de sucesso fizeram e, com adaptações, criar o seu próprio estilo. *Fora da curva* oferece a oportunidade de aprender com dez dos maiores nomes do ramo no Brasil, que relatam suas histórias de sucesso e compartilham lições valiosas. Juntos, eles administram aproximadamente cerca de 100 bilhões de reais. Alguns raramente dão entrevistas, mas falam sem rodeios sobre suas derrotas, ensinam a lidar com a tomada de decisão, crises, riscos e fazer bons investimentos.

Atividades

1. Assinale a alternativa que responda corretamente à seguinte pergunta: o que é percepção?
 - a) Percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações.
 - b) Percepção é o repertório que o ser humano possui dentro de si.
 - c) A percepção é igual para todas as pessoas.
 - d) A percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e descartam as informações que não são relevantes. O ser humano tem a capacidade de reter apenas as informações que interessam.
2. Uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para medir o desempenho é o *balanced scorecard*, que oferece um contexto para analisar as estratégias empregadas, apresentando ainda indicadores financeiros e, principalmente, criando valor com base em quatro perspectivas diferentes. Quais são elas?
 - a) Recursos humanos, mercado de trabalho, financeiro e clientes externos.
 - b) Processos internos, financeiro, cliente e marketing de varejo.
 - c) Financeiro, cliente, processos de auditoria contábil, e aprendizado e crescimento.
 - d) Financeiro, cliente, processo interno e aprendizado, e crescimento.
3. A forma como as pessoas tomam as decisões e a qualidade de suas escolhas dependerão da percepção que possuem a respeito do assunto. Quase todas as decisões dependem de alguns fatores. Quais são eles?

Referências

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. *Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TICHY, Noel; BENNIS, Warren. *Decisão: como líderes vencedores fazem escolhas certas*. São Paulo. Editora Bookman, 2009.

Equipes de trabalho

Desde que nasce, o homem se encontra envolvido direta ou indiretamente com os processos sociais, especialmente com as exigências e demandas das organizações que o rodeiam. Assim, toda a sua vida está intimamente relacionada a vários tipos de grupos, os quais interferem de maneira significativa em seu desenvolvimento e maneira de ser. Até mesmo antes do seu nascimento, existem expectativas e desejos claramente expressos por parte de várias pessoas a respeito do papel que o indivíduo poderá ou deverá desempenhar.

O estudo dessas influências e a análise das causas e efeitos no comportamento das pessoas constitui-se num desafio e evidencia uma posição integrante no entendimento das respostas do homem em sua interação social. Nessa busca de entendimento do homem, e por extensão, seu trabalho, a abordagem sistêmica pode ser considerada como uma das mais relevantes no sentido de classificar essa relação. O modelo proporcionado por essa abordagem permite o relacionamento de diferentes elementos diante de um resultado determinado. Assim, podemos estabelecer conexões entre características pessoais, natureza de tarefas e condições ambientais, como fatores interdependentes numa determinada situação.

As empresas funcionam como um sistema aberto que troca influências com um sistema maior, e pressupõe a determinação de objetivos e contribuições dessa empresa com esse sistema. Essa constatação evidencia o fato de que as atividades laborais são executadas coletivamente, cujas pessoas, juntas, formam grupos e esses, por sua vez, podem realizar tarefas de um modo mais efetivo do que uma pessoa isoladamente.

Nessa análise, o homem é evidenciado como um elemento ativo no processo produtivo, recebendo e influenciando as outras pessoas em vários tipos de grupos e conseguindo, neles, os mais diversos resultados. A possibilidade de observação e estudo dessas relações e suas implicações nas organizações possibilita um campo variado de pesquisas, a abranger desde as diferenças de grupos, suas características, até formas de atuação como equipes e times de trabalho.

A observação do comportamento do homem certamente considera, de maneira particular, a expressiva diversidade e frequência com que ele despense seu tempo em atividades em grupo. Desde a satisfação das suas necessidades biológicas, até os processos de socialização e educação, bem como o desempenho das diversas atividades no trabalho, conflitos e formas de lazer, demonstram a significativa importância de se compreender o funcionamento e desenvolvimento dos grupos humanos.

8.1 Indivíduo e grupo

A interação do indivíduo com o grupo é de conflito e ambivalência: de um lado, a pessoa quer sentir-se acolhida, e, de outro, teme anular-se, fundir-se. Esse estado de atração e rejeição atravessa etapas diferentes com base na formação do grupo. Um grupo começa, funciona durante algum tempo, modifica-se em sua estrutura e dinâmica, e continua, modificando-se gradativamente, em maior ou menor grau de velocidade, ou fragmentando-se, terminado como grupo original ou dando origem a outros grupos.

O estudo dessa sequência de acontecimentos da vida grupal tem intrigado os estudiosos que procuram uma relação entre os eventos com certa frequência, de modo a permitir uma compreensão do próprio fenômeno e sua previsão. É importante ressaltar que toda vivência em grupo afeta o comportamento e o desenvolvimento das pessoas que o formam. Existem muitas razões para que os grupos sejam formados. A seguir, veremos alguns pontos que foram delineados por Robbins (2009).

Robbins (2009, p. 103) fez a seguinte pergunta: “Por que as pessoas se reúnem em grupos?”. Eis as possibilidades de resposta:

- **Segurança:** reunindo-se em grupo, as pessoas podem reduzir a insegurança de se sentirem sós, sentem-se mais fortes, têm menos dúvidas e se tornam mais resistentes às ameaças.
- **Status:** a inclusão em um grupo que é visto como importante pelos outros proporciona reconhecimento e *status* a seus membros.
- **Autoestima:** os grupos podem dar a seus membros uma sensação de valor próprio, ou seja, além de demonstrar *status* para os outros, a filiação a um grupo também faz com que as pessoas se autovalorizem;
- **Associação:** os grupos podem satisfazer necessidades sociais. As pessoas apreciam a constante interação interpessoal dentro do grupo. Para muitos, essas interações no trabalho são a principal fonte de atendimento de suas necessidades de associação.
- **Poder:** as coisas que não podem ser obtidas de forma individual, geralmente se tornam possíveis pela ação grupal. Existe poder no agrupamento.
- **Alcance de metas:** há ocasiões em que é preciso mais de uma pessoa para realizar uma determinada tarefa, com necessidade de diferentes talentos, conhecimentos ou poderes para que uma meta seja cumprida. Nessas circunstâncias, os administradores vão recorrer a um grupo formal (ROBBINS, 2009).

O processo de desenvolvimento de grupo para equipes passa por algumas etapas que merecem uma atenção especial:

- **Inclusão**
 - Situação: não estruturada; expressões de confusão, perplexidade, resistência.
 - Preocupação: quem sou eu? quem é você? encontrar a sua identidade dentro do grupo; vou ser aceito? estou disposto a aceitar os outros? estou disposto a participar?
 - Sintomas de resolução: confiança e aceitação.
 - Sintomas de não resolução: medo e desconfiança.

- **Confronto**

- Situação: jogos de forças, competição por liderança, discussão sobre metas e métodos, interesse, levam a decisões.
- Preocupação: quem decide? quem tem poder? cada um busca atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle, influência e responsabilidade; preocupação com a distribuição do poder no grupo.
- Sintomas de resolução: espontaneidade, dar e receber *feedback*.
- Sintomas de não resolução: máscara polida e estratégia de cautela.

- **Identificação**

- Situação: problemas de autoridade resolvidos; unidade do grupo em torno de objetivos comuns.
- Preocupação: o que vamos fazer? o grupo busca definir os seus objetivos; concentra-se nos problemas a resolver; os membros se expressam por meio de “nós”.
- Sintomas de resolução: participação e criatividade.
- Sintomas de não resolução: apatia, competição e bloqueio.

- **Organização**

- Situação: estruturação das tarefas que conduzem a realização dos objetivos; definição dos papéis; controle e organização do trabalho do grupo.
- Preocupação: como vamos fazer? busca da praticidade; finalmente os membros entram em fase de implementação procurando procedimentos comuns.
- Sintomas de resolução: dependência e contra dependência.
- Sintomas de não resolução: interdependência e distribuição de papéis.

- **Afeição**

- Situação: compensação dos conflitos por meio de *feedbacks* positivos ao grupo; em alguns grupos, inversão das etapas, sendo a inclusão a etapa final.
- Preocupação: e depois? preocupação com a dissolução do grupo; solidariedade; preocupação com a volta do ambiente original e a continuidade da experiência.
- Sintomas de resolução: transferência da experiência para outras situações.
- Sintomas de não resolução: dependência do grupo.

Todos esses pontos abordados fazem parte da etapa em que as pessoas percorrem o desenvolvimento dos comportamentos necessários ao alcance das metas no grupo e no preparo à transição para a equipe.

Um grupo de trabalho interage compartilhando informações e tomando decisões de forma que cada um cumpra as suas tarefas. Entretanto, quando passam a compor uma equipe de trabalho, os esforços individuais produzem um desempenho maior do que a soma das entradas, aumentando o desempenho e o rendimento de toda a organização. Porém, para que a equipe seja eficiente, precisa possuir certas características, conforme será abordado a seguir.

8.2 Resultados de um trabalho em equipe

Os resultados do trabalho em equipe são vantajosos tanto para seus membros quanto para a organização. Colaboração é o benefício principal. As pessoas querem realizar juntas um bom trabalho, dar apoio umas às outras porque se identificam com a equipe; desejam que ela se destaque e seja bem-sucedida. A competição individual é reduzida. No interesse do grupo, elas querem ir além da cooperação entre si.

Pessoas que aprenderam a dar apoio e a confiar umas nas outras compartilham livremente seus conhecimentos. Elas compreendem o quanto é importante para uma equipe fazer circular as informações que os membros necessitam para operar de modo mais eficaz. A informação flui livremente para cima, para baixo e para os lados.

Dessa forma, comunicação é um outro benefício. Há também uma aplicação mais eficiente de recursos, talentos e forças, porque eles são usados de boa vontade e compartilhados com os demais. Toda vez que falta a um membro da equipe certo conhecimento ou competência, um outro está pronto para supri-lo.

Existe a falsa ideia de que, para montar uma equipe, se reúne um certo número de pessoas, permite-se que trabalhem, que interajam e troquem informações e, assim, está constituída a equipe. Porém, na verdade, uma equipe se estrutura em estágios, ao longo de um período de tempo.

A fase inicial da formação de uma equipe é chamada de **exploração** e é frequentemente caracterizada por confusão em relação aos papéis que cada um desempenhará, a tarefa a ser cumprida, o tipo de liderança e de onde ela virá. As pessoas foram designadas para o trabalho, mas veem-se fundamentalmente como indivíduos. A equipe ainda consiste em uma reunião de pessoas.

No período de exploração, alguns questionamentos são feitos: “para que estamos aqui?”, “que papel deverei desempenhar?”, “o que deverei fazer?”. Nesse estado de confusão, as expectativas são de que se possa encontrar também ansiedade, inclusive raiva, e quase certamente dependência de um líder. Quando os papéis e as tarefas não estão claros, as pessoas experimentam sentimentos de ansiedade. Podem sentir raiva por terem sido lançadas em um ambiente com o qual não estão familiarizadas e sem orientações nítidas sobre como lidar com isso.

A interação entre as pessoas, nesse estágio, reflete relacionamentos, inclinações, percepções e antagonismos trazidos de fora. Os papéis a que as pessoas inicialmente se defrontam na nova situação geralmente assemelham-se aos que desempenharam em outros contextos. Elas estão apenas no limiar da busca de uma nova identidade, e, para prosseguir, precisam passar por algumas etapas. São elas:

- **Definição**

As pessoas começam a perceber que tipos de papéis desejam desempenhar para alcançar objetivos. Tendem a formar uma ideia de si mesmas como indivíduos trabalhando com outros indivíduos para executar uma tarefa. Não constituem ainda uma equipe, mas sim um conjunto de pessoas que foram reunidas para um fim comum.

Nesta fase, podem ocorrer conflitos entre aqueles que querem o trabalho realizado rapidamente e os que desejam avançar com cautela. Podem surgir também choques entre

aqueles que já decidiram como o trabalho deve ser realizado e os que possuem uma tendência a serem mais experimentais. Algumas pessoas insistem em aplicar soluções que trouxeram para as atividades que estão sendo desenvolvidas, enquanto outras se preocupam com o fato de o problema em questão ter sido definido corretamente.

Alguns membros querem obter influência, porque se consideram líderes naturais – como especialistas no assunto a ser discutido – ou porque desejam adotar suas próprias prioridades e metodologia. Outros querem usar o espaço para aumentar a sua própria notoriedade e o seu poder. Membros muito orientados para tarefas podem ficar impacientes com os que desejam dedicar atenção à dinâmica do trabalho.

- **Identificação**

Os membros percebem que não mais constituem um aglomerado de indivíduos, cada um com seus próprios objetivos e agendas, mas são efetivamente membros de uma equipe, trabalhando juntos em direção a uma meta comum. Enquanto anteriormente se viam em papéis voltados para si, agora os definem como a serviço da equipe. Seus antigos papéis ficaram subordinados aos novos, que são destinados a ajudar e a alcançar os seus objetivos. Pessoas que eram orientadas para tarefas, compreendem, agora, que é necessário dedicar atenção ao processo, e às interações entre os membros, porque isso exige um equilíbrio de interesses entre a tarefa e as pessoas que a executam para ser inteiramente eficaz.

A fragmentação se dilui à medida que as pessoas se identificam com a equipe. Assim, a equipe assume uma personalidade única, própria, da mesma forma que seus membros são personalidades únicas.

- **Processo**

Os membros trabalham juntos na tarefa e no objetivo. Avaliam sua eficácia, percebem que existem outros papéis que podem ser desenvolvidos, o que faz com que a equipe perceba o processo no qual está inserida. A liderança formal pode tornar-se menos pronunciada quando os membros adotam uma postura diferenciada. Os membros da equipe observam as diversas formas existentes para a realização das atividades, e as expectativas de desenvolver formas cada vez mais eficazes para a concretização das metas ficam evidenciadas.

- **Assimilação**

Equipes constituídas para executar uma tarefa ou uma atividade, em geral se dissolvem quando o trabalho é concluído. Haverá, provavelmente, um período de tristeza quando os membros lamentam o desaparecimento do que fora um envolvimento gratificante e significativo. Equipes de trabalho que possuem uma missão permanente, mudam. Algumas pessoas saem e outras entram. Não há dissolução. Uma nova dinâmica emerge.

8.3 Características de uma equipe eficaz

A principal característica de uma equipe eficaz é ter **sentido claro de propósito**. Pode-se chamá-lo de missão, meta, tarefa, porém a equipe deve saber por que existe e o que deverá fazer ao término de um dia, de um trimestre, de um ano ou, talvez, daqui a cinco anos. As equipes eficazes

estão cientes sobre as suas tarefas diárias e as pautas de reuniões. Embora seja importante criar uma visão e uma missão comuns, o êxito da maioria das equipes depende de sua habilidade em se concentrar na tarefa imediata. Definição de um sentido de propósito:

- insistindo para que a equipe tenha uma visão do futuro;
- desenvolvendo a missão;
- elaborando metas e objetivos e os reexaminando periodicamente;
- assegurando o envolvimento e o comprometimento de todos os integrantes no propósito da equipe;
- incentivando a equipe a perseguir metas e objetivos mais altos;
- o ambiente tende a ser informal; descontraído;
- não há sinais evidentes de tédio e tensão;
- gostar de estar com as pessoas é um sinal de que a equipe é eficaz.

A seguir, enumeramos algumas ações daqueles que criam um ambiente informal:

- oferecendo-se para providenciar os recursos necessários sem esperar por solicitação formal;
- mostrando-se dispostos a dividir os louros com os outros membros, quando a equipe é bem-sucedida;
- ajudando os membros a se conhecerem melhor e a se sentirem mais à vontade uns com os outros;
- utilizando o senso de humor e discussões de assuntos não relacionados ao trabalho para aliviar a tensão e amenizar os momentos difíceis.

Assinalamos também as características que garantem a participação efetiva, a saber:

- a qualidade de membro da equipe com base nos requisitos da tarefa do grupo resultará em amplo envolvimento nas discussões e atividades;
- a participação pode ser intensificada;
- os integrantes intervêm quando a participação não é relevante para a tarefa;
- incentivam os membros silenciosos a participarem da discussão;
- expressam-se mesmo quando suas opiniões divergem da maioria.

A comunicação transparente também é muito importante para uma equipe. Ela pode ser construída com base nestes eixos norteadores:

- a confiança é o caminho para a comunicação aberta;
- os membros devem ter a confiança de que podem revelar aspectos sobre si mesmos e sobre seu trabalho sem medo de represálias ou humilhações;
- quanto mais elevado for o nível de confiança, mais riscos os membros das equipes estarão dispostos a correr;
- os integrantes das equipes podem desenvolver a comunicação aberta e a confiança.

A seguir, enumeramos os princípios para construir uma base de confiança:

- alguém em quem a equipe confia para cumprir compromissos;
- arregaçando as mangas e auxiliando membros da equipe que necessitam de ajuda;
- lendo e respondendo a sinais não verbais que sugerem a falta de abertura;
- compartilhando opiniões com sinceridade e incentivando os outros a fazerem o mesmo.

Uma equipe aumenta suas chances de sucesso quando integrada por uma mistura de membros que se preocupam com a alta qualidade na realização de uma tarefa, trabalham com afinco para garantir o processo positivo da equipe e questionam as atividades.

8.4 A transição para times de trabalho

Os autores William Dyer e Jeffrey Dyer (2011), aproveitando todas as experiências acadêmicas que tiveram ao longo de várias décadas, concluíram que a maioria dos sistemas de ensino prejudicam o desenvolvimento das habilidades de trabalho em equipe, pois, os estudantes são incentivados a trabalhar independentemente e não colaborar uns com os outros.

As notas são vinculadas ao desempenho individual e não ao coletivo. Isso acaba dando ênfase no interesse pessoal, ao invés de uma orientação direcionada à colaboração com os outros. Esse fato pode prejudicar os tipos de comportamentos necessários para um trabalho em equipe.

As sugestões dos autores é que o educadores desenvolvam habilidades em relação ao aprendizado em grupo e ao desenvolvimento de equipes, propondo tarefas que permitam aos alunos desenvolver a capacidade de trabalhar e adquirir experiências positivas no trabalho colaborativo.

No âmbito organizacional, as equipes precisam de recursos de todos os tipos para aumentar as suas chances de sucesso e, principalmente, ter em mente que a empresa está comprometida com o trabalho em equipe. Cabe ao gestor de pessoas o forte compromisso de derrubar as barreiras, eliminando, onde for possível, a disputa interna, evitando, assim, discriminações no que tange ao reconhecimento pessoal e às realizações dos indivíduos.

Dessa forma, qualquer projeto ambicioso requer que as pessoas trabalhem alicerçadas em um esforço conjunto. O termo *times de trabalho* tornou-se, por essa razão, um importante conceito nas organizações.

Podemos afirmar que times eficientes são objetivos intermediários para a obtenção de bons e consistentes resultados. As empresas estão aumentando os esforços com programas de desenvolvimento e treinamento para ajudar as pessoas a trabalharem juntas de forma mais eficiente e para atingir metas compartilhadas.

Hoje, as velhas estruturas passam por reformulações e as empresas buscam ser mais flexíveis diante das rápidas mudanças, são mais sensíveis às necessidades dos clientes e estão experimentando uma nova estrutura baseada em times de trabalho.

A fim de se tornar bem-sucedido dentro de um time, é importante ser ou se tornar um jogador do time. Um jogador interage bem com as demais pessoas do seu trabalho. Bons jogadores estão dispostos a assumir compromissos, pensar nos meios de resolver os problemas, e não exigem que suas ideias sejam aplicadas.

Os bons resultados da empresa estão diretamente relacionados ao desempenho das equipes. Pensando nisso, cada vez mais as empresas investem no desenvolvimento dos seus times, estimulando e fortalecendo o espírito de equipe.

Um time é uma união de pessoas cujos membros influenciam-se mutuamente para atingir os objetivos da organização. São equipes que se autogerenciam e assumem a inteira responsabilidade sobre suas atividades, relacionamentos, desempenho e, de certa forma, pelo desempenho da organização como um todo. O compartilhamento das decisões entre seus membros compromete a equipe com os resultados.

O objetivo de times é tentar suprir, amenizar ou até mesmo eliminar as variáveis dependentes e independentes que interferem no desempenho da organização. Times de trabalho são essenciais à competição no cenário global, onde um alto desempenho individual não é tão desejável quanto o alto desempenho coletivo. Times se tornarão a regra, não a exceção.

Um fator crítico desses times é que eles têm um significativo grau de autoridade, ou poder de decisão. Há diferentes tipos de times, como, por exemplo, times de alto escalão, times de força-tarefa, times autogerenciáveis, times de engenheiros, times para desenvolvimento ou lançamento de produtos, times para melhorar a qualidade, entre muitos outros.

8.5 Habilidades necessárias em um time de trabalho

Além de qualquer exigência técnica, uma ampla variedade de habilidades de convívio social é desejável a um time de trabalho bem-sucedido. Os fatores que mais contribuem para atingir um alto nível de excelência e qualidade podem ser notados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Habilidades de alto grau nos times de trabalho

- Ouvir e escutar – ouvir e escutar as ideias das outras pessoas. Quando é permitido que as pessoas expressem suas ideias livremente, essas ideias produzem outras ideias.
- Questionar – fazer perguntas, interagir e discutir os objetivos do time.
- Persuadir – as pessoas são encorajadas a mudar, defender e, finalmente, repensar suas ideias.
- Respeitar – tratar os outros com respeito e urbanidade.
- Cooperar – ajudar os colegas, visto ser o tema central de times de trabalho.
- Compartilhar – compartilhar com a equipe para criar uma atmosfera de time de trabalho.
- Participar – todos os membros do time são encorajados a participar dele.
- Negociar – estabelecer as relações humanas ganha/ganha, em que todas as partes se sentem bem com a decisão e comprometidas com o plano de ação.
- Comunicar – edificar uma linguagem proativa.
- Comprometer-se – comprometimento com os resultados.
- Fazer os outros se sentirem importantes – aumentar a autoestima.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, destacamos algumas características importantes, tais como: baixo nível de formalização, utilização de formas avançadas de divisão do trabalho e das tarefas, multiplicidade de comando e autoridade, diversificação elevada, e comunicação dinâmica praticada horizontal e diagonalmente.

Considerações finais

É de se esperar que times de trabalho também tenham características negativas. Basta sublinhar que essa migração para times de trabalho, em curso hoje nas organizações, tem conduzido a um maior índice de pressão, de gerenciamento do desempenho e de estresse.

A transferência do gerenciamento disciplinar para os membros da equipe precisa ser consolidada e requer um estudo mais profundo a respeito da pressão ocasionada entre os membros do time sob intenso trabalho. Estudos levantam questões de intimidação e de vigilância. Isso conduz a um debate sobre regulamentação de times de trabalho e a necessidade do estabelecimento de normas e procedimentos a respeito do seu desenvolvimento e limites.

Ressaltamos que os pontos descritos são básicos para a formação dos times, mas não suficientes a ponto de garantir alta performance, uma vez que existe o lado emocional que deve ser levado em consideração. O lado emocional é responsável pela presença do otimismo, da motivação, do comprometimento, da busca do sucesso conjunto, fundamentais para o alcance de resultados, assim como pelos fatores que destroem qualquer time: inveja, ciúmes, rigidez, angústia, decepção, medo, insegurança, resistência e estrelismo.

Portanto, para assegurar a alta performance de um time, há de se trabalhar os processos emocionais oriundos das relações entre os membros do grupo e de cada um com a tarefa. Em outras palavras, é preciso olhar o invisível, tornar explícito o conteúdo implícito do grupo ou da equipe. E aí está a grande diferença de um líder: o que enxerga além da tarefa, isto é, todo o conteúdo emocional que permeia o trabalho e as pessoas. A superação desses desafios permite a transformação de grupos de trabalho em verdadeiros times. Uma vez atingido esse patamar, a próxima tarefa parece ser transformar esses times em times de alta performance.

Ampliando seus conhecimentos

- EURICH, Tasha. Como trabalhar com pessoas sem autoconsciência. *Harvard business Review*, 21 jan. 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/como-trabalhar-com-pessoas-sem-autoconsciencia/>. Acesso em: 08 fev. 2019.

Recomendamos a leitura do artigo “Como trabalhar com pessoas sem autoconsciência”, de Tasha Eurich. Colegas de trabalho sem autoconsciência não são apenas frustrantes; podem reduzir pela metade as chances de uma equipe alcançar o sucesso. De acordo com o artigo, outras consequências de trabalhar com colegas desse tipo incluem maior estresse, menor motivação e maior probabilidade de deixar o emprego.

Atividades

1. Assinale a alternativa que responde corretamente à seguinte pergunta: como é a interação do indivíduo com o grupo?
 - a) A interação do indivíduo com o grupo é de conflito e ambivalência: de um lado, a pessoa quer sentir-se acolhida, e, de outro, teme anular-se, fundir-se.
 - b) A interação é excelente, pois, o ser humano quer fazer parte de um grupo para colocar em prática o seu talento.
 - c) É necessário negociar a participação efetiva em um grupo, apresentando a sua história de vida e perspectivas futuras.
 - d) Todas as alternativas estão corretas.
2. Diante das rápidas mudanças atuais, as estruturas das organizações estão sendo reformuladas. Como deve ser a nova estrutura?
 - a) Dinâmica, sensível às necessidades dos clientes e com uma estrutura baseada em equipes virtuais.
 - b) Flexível, sem perder o poder, pois conhecem com profundidade as necessidades dos clientes; com uma estrutura baseada em grupo de interação.
 - c) Sensível e com uma comunicação efetiva, atenta às necessidades dos clientes internos e com uma estrutura baseada na cooperação, mas com uma hierarquia presente, sendo o gerente a figura central nesse processo.
 - d) Flexível, sensível às necessidades dos clientes e com uma estrutura baseada em times de trabalho.

Referências

DYER, William; DYER, Jeffrey. *Equipes que fazem a diferença*. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Trad. de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Pearson Education, 2009.

As mudanças são necessárias

A mudança é necessária em todos os contextos da vida do ser humano, seja pessoal ou profissional. Às vezes, nos perguntamos sobre a resistência que o ser humano enfrenta ao se deparar com situações novas. Por que ele tende a hesitar, ou mesmo declinar, diante de situações novas? Talvez essa resistência deva-se não a que as pessoas não queiram mudar, e sim, porque elas enfrentam um sentimento profundo, de medo, ansiedade e insegurança em cenários de mudanças.

Tudo está ao alcance, mas as pessoas não têm clareza de como serão as regras desta nova jornada. Se os líderes que estão inseridos no ambiente organizacional tiverem essa percepção a respeito da mudança, poderão auxiliar os seus colaboradores nessa caminhada.

Neste capítulo, serão apresentadas ferramentas que podem servir de suporte a essa jornada permanente. Embora o caminho seja longo e repleto de obstáculos, o mais interessante é que muitos profissionais já passaram por inúmeras situações desafiantes e podem servir de suporte no desenvolvimento dos profissionais. No entanto, conduzir pessoas requer bases e pilares sólidos como confiança, engajamento, ética e, principalmente, empatia. Nesse sentido, o cuidado que deve ser adotado é de não perder o foco nos resultados almejados pelas partes envolvidas no processo.

9.1 As mudanças e suas variáveis

A melhor prática de gerenciar a mudança é reconfigurar, recombina e reorganizar o conhecimento recebido sobre gestão de mudança de uma forma mais adequada aos tempos atuais. Quando as empresas mudam de forma rápida, sem um planejamento adequado, podem cair na síndrome da mudança repetitiva, podendo ocasionar alguns sintomas como:

- sobrecarga de iniciativa;
- caos decorrente de mudanças e falta de transparência;
- desgaste físico e emocional;
- ansiedade disseminada entre funcionários;
- sofrimento em todos os níveis da empresa;
- a mudança torna-se mais difícil de administrar;
- a mudança torna-se dispendiosa;
- aumenta a probabilidade de fracasso;
- interfere na rotina operacional;
- o foco se concentra mais no interior, esquecendo as pressões externas tão importantes no contexto atual;
- displicência com o consumidor, a quem as mudanças devem atender.

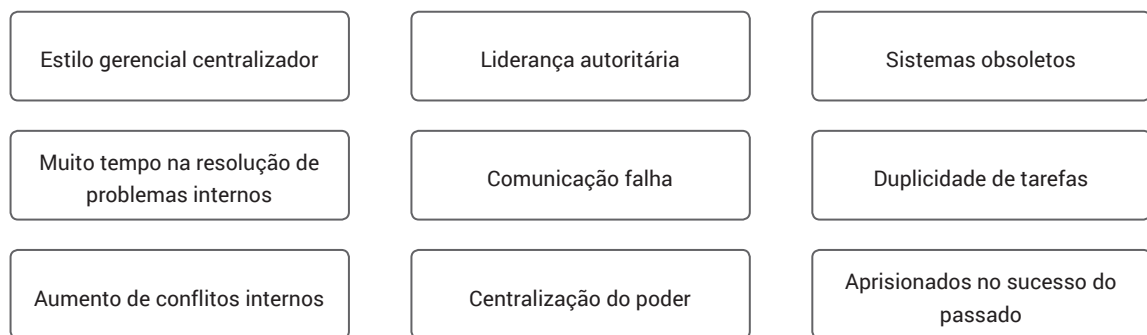
O essencial é poder ver a empresa como um conjunto de partes interdependentes, e, sobretudo, saber recombinar, utilizando a criatividade e o talento dos colaboradores para fazer os ajustes necessários e adequados ao momento. O mercado se modifica rapidamente, os consumidores percebem essas mudanças e buscam rapidamente satisfazê-las. As empresas não têm outra forma a não ser mudar e inovar para continuar competitiva e sobreviver em um ambiente de intensa concorrência.

9.1.1 Será que é a hora de mudar?

Talvez seja hora de mudar quando as empresas ou as pessoas não inovam com lançamentos de produtos, ideias, serviços, e percebem que a procura passa a ser cada vez menor. Ou então, quando a qualidade diminui, o quadro de profissionais expande ou a produtividade declina, há elementos suficientes a indicar que a mudança se faz necessária. Assim, sempre será hora de mudar quando a empresa ou o indivíduo precisam fazer profundas alterações no sistema de uma forma geral.

Na Figura 1, a seguir, é possível verificar alguns sinais de alerta em cenários organizacionais carentes de mudanças.

Figura 1 – Alguns sinais de alerta



Fonte: Elaborada pela autora.

Se a pessoa estiver em uma situação de conforto, ela não vai querer mudar. O pensamento fica assim: se o time está ganhando, não se deve implementar mudanças. Essa afirmação não é verdadeira, não se encaixa no contexto atual. Às vezes, nenhum sofrimento significa nenhuma mudança. Entretanto, algumas vezes níveis excessivos de sofrimento decorrentes da mudança também podem torná-la mais lenta, cara e muito mais suscetível ao fracasso. A conhecida terminologia “não sofre, não muda” não pode ser o padrão de referência para julgarmos o gerenciamento da mudança, sob pena de ser utilizada como desculpa para toda mudança mal administrada.

9.1.2 É necessário esclarecer o processo de mudança

Quando o processo de mudança tem início, é comum o sentimento de insegurança por parte das pessoas. O emocional fica abalado e gera uma sensação de exclusão. Nesse contexto, começam a surgir notícias de novas tecnologias que serão implantadas, profissionais jovens são contratados e o mercado apresenta novas empresas concorrentes.

Surge a sensação de perda de *status* e poder por parte dos gestores da empresa e as demissões começam a ocorrer. O ambiente de trabalho fica inquietante para boa parte dos colaboradores, a qual se sente insegura por não saber o que a aguarda. Cria-se, assim, uma atmosfera de ansiedade e angústia, a gerar um enorme desconforto.

As resistências aparecem e precisam ser trabalhadas pelos líderes da empresa, mostrando as necessidades da mudança, os benefícios decorrentes das alterações a serem implementadas, e, sobretudo, a pertinência da mudança para a sobrevivência da entidade. Faz-se necessário, então, demonstrar as vantagens das novas exigências e criar situações para que a própria equipe de trabalho possa oferecer sugestões com o fito de minimizar as perdas, conforme ilustra o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Dúvida e esclarecimento no processo de mudança

Dúvida	Esclarecimento
Por que a mudança está ocorrendo?	Adequar-se às exigências do mercado
Quais os benefícios?	Relacionar os desafios e as vantagens
Como ficar atento às perguntas?	Fornecer e esclarecer as dúvidas
De que modo chamar para a participação?	Conseguir adeptos ao processo de mudança
Como focar pontos complexos da mudança?	Abrir o debate e o diálogo
Por que enaltecer a necessidade?	Para valorizar a equipe de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando todos os fatos são esclarecidos, tem início um processo de mobilização, de sinergia e, principalmente, de uma comunicação clara e transparente. Quando isso não ocorre, os fatos são distorcidos e geram inúmeros conflitos.

Se bem conduzida, as mudanças geram benefícios enormes à empresa, em termos de redução de custo e melhoria de processos de gestão e comunicação. Ademais, favorece o lançamento de novos produtos, a adoção de novas tecnologias e o aumento da produtividade. Algumas ferramentas podem auxiliar os profissionais nesse processo, bem como em seu desenvolvimento profissional, as quais serão abordadas a seguir.

9.2 O *coaching*

O *coaching* é o processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de profissionais e envolve parceria entre dois atores: o *coach*, isto é, o profissional que aplica o *coaching*; e o *coachee*, o indivíduo que passa pelo ciclo de *coaching*. A pesquisadora Rosa Kraus (2007), em seu livro *Coaching Executivo*, apresenta alguns pontos interessantes a esse respeito. A saber:

- as pessoas sabem mais do que acham que sabem;
- as pessoas dispõem de todos os recursos de que necessitam para operar mudanças;
- perguntas adequadas úteis e estimulantes produzem mais resultados do que ordens e comandos;
- toda falha representa uma oportunidade de aprendizagem;
- metas desafiadoras fazem emergir o que as pessoas têm de melhor;
- toda aprendizagem é precedida de alguma forma de experimentação;
- querer é o primeiro passo para fazer.

Diante desses pontos, é possível afirmar que as pessoas são ricas em recursos adquiridos em experiências vivenciadas. As conexões são importantes como chaves para acessar as vivências e aplicá-las em outras situações semelhantes. As imagens mentais, os diálogos internos, as sensações e os sentimentos constituem a base para a construção dos recursos mentais e físicos.

9.2.1 Estímulos necessários

Nesse cenário, a figura do *coach* a estimular o *coachee* é essencial para o acesso a esses recursos valiosos. As pessoas não resistem à mudança, elas resistem à transição e procuram agir da melhor maneira que podem, com os recursos disponíveis para aquele momento. Quando ampliam seus conhecimentos, tem início o processo de autoconhecimento e as diferentes maneiras que podem levar a diferentes alternativas e resultados.

Se algo não for delineado, se for imposto por alguém, o desejo pode ser abandonado no caminho. Se o *coachee* não possuir o desejo de mudar, nada ocorrerá, uma vez que a vontade é essencial nessa jornada.

No processo de *coaching* a mudança só será efetivada por meio da aplicação prática. A mudança de atitude ocorre de dentro para fora, e não ao contrário. Acreditar implica mobilizar esforços, como ouvir, escutar desafios apresentados, ferramentas utilizadas e muito outros recursos que servem de suporte nessa caminhada.

9.2.2 Ferramenta dinâmica

É possível observar que, quando as organizações precisam preparar os colaboradores para um processo de mudança, utilizam o *coaching* – uma ferramenta dinâmica que pode se desdobrar em algumas modalidades.

- Preparando a liderança: para um processo de sucessão ou potencializar o desempenho e o desenvolvimento em competências comportamentais.
- Times de alta performance: orientar e desenvolver os profissionais no alinhamento entre a situação atual e a desejada.
- Flexibilidade na aceitação: facilitar a percepção das forças impulsoras favoráveis à mudança organizacional.
- Aprendizado contínuo: colocar em prática o ouvir e o escutar, criando um caminho propício para a prática da cultura do *feedback*.
- Alinhamento: de carreira e identificação do *gap* de competências.
- Estímulo da proatividade e do empreendedorismo.
- Estratégia organizacional: contribui para o estabelecimento de metas.

O processo de *coaching* promove a aprendizagem e estimula pontos de vistas diferentes, removendo barreiras comportamentais. Existem muitas modalidades de *coaching*, mas no fundo todas são direcionadas e aplicadas na melhoria do desempenho do profissional. A seguir, apresentamos alguns modelos que são aplicados.

- *Coaching* executivo: busca desenvolver as habilidades de liderança com relação ao alinhamento e desenvolvimento de competências no cargo atual ou preparo para um cargo futuro, com foco em projetos e, principalmente, na aquisição de ajustes na postura profissional e em comportamentos que destoam da organização.
- *Coaching* de vida: relacionados à saúde, condições de vida, relacionamentos interpessoais, posicionamento pessoal, atividades físicas. O foco principal desta modalidade é o autodesenvolvimento.
- *Coaching* financeiro: com o objetivo de criar consciência sobre as atitudes de consumo e seus impactos nos investimentos.
- *Coaching* de equipe: com o propósito de otimizar a aprendizagem, o crescimento e a transformação dos profissionais em uma equipe de trabalho com foco nos resultados esperados pela organização.
- *Coaching* acadêmico: trabalhar com docentes ou discentes potencializando a performance profissional. Esta modalidade é muito utilizada pelas instituições educacionais, com o intuito de ampliar a qualidade do processo de ensino.

Existem inúmeras modalidades de *coaching* e muitas outras estão surgindo com nomenclaturas diferentes. No entanto, a estrutura básica da ferramenta é a mesma. O importante é a reflexão que fornece: aceitação da realidade, clareza de objetivos, relacionar as possibilidades, escolher estratégias e operacionalização de um plano de ação.

Um modelo interessante a ser conhecido é o transformacional, voltado ao desenvolvimento de líderes e abordado como

um processo abrangente de comunicação pelo qual o coach fornece *feedback* de desempenho para o *coachee*. Esse *feedback* abrange dimensões amplas do desempenho relacionadas com o trabalho e afetam a capacidade e o desejo [...] do *coachee* de contribuir para as metas significativas de ordem pessoal e organizacional. (CRANE, 2000, p. 32)

Esse modelo enfatiza o fortalecimento no preparo e na construção do engajamento entre as partes envolvidas, o que não se dá de outra maneira, senão por meio de uma comunicação clara e transparente.

9.3 O *mentoring* como compartilhamento e valorização das pessoas

O *mentoring* é uma excelente ferramenta de gestão e se revela como uma possibilidade rica de viabilizar a transferência do conhecimento consolidado, como forma de estabelecimento de visão estratégica e de estabelecer relações interpessoais positivas no ambiente organizacional. O foco do *mentoring* é o desenvolvimento da trajetória profissional, e o ponto forte é a experiência do mentor em seu conhecimento consolidado, com longa jornada no ambiente organizacional e, principalmente, com disponibilidade de compartilhamento com outros profissionais.

Normalmente, quem assume esse papel de mentor é o grupo sênior da empresa, isto é, conselheiros, presidentes e diretores, grupo esse que detém uma *expertise* e se propõe a colaborar com a aprendizagem de gerações para assumirem uma posição estratégica na empresa.

9.3.1 Bases de sustentabilidade das ferramentas

Existem diferenças entre o trabalho de *coaching* e *mentoring*, mas a base fundamental que sustenta as duas ferramentas é o aprendizado e o desenvolvimento de profissionais. As características que devem estar presentes em ambas as abordagens são:

- clareza nos objetivos a serem alcançados;
- comunicação clara e transparente com foco nos desafios a serem alcançados;
- estabelecimento de confiança entre as partes;
- utilização de ferramentas disponíveis na organização, como *feedback*, avaliações utilizadas na performance profissional, acompanhamento de metas etc.;
- análise das competências atuais e o delineamento de um plano de desenvolvimento para atingir metas futuras.

9.3.2 Fatores que impactam o trabalho de *mentoring*

As organizações estão inseridas em um contexto e sofrem pressões internas e externas. Muitas vezes, os profissionais ficam demasiadamente focados na dinâmica do cotidiano sem perceber as demandas do ambiente ao redor, as quais, normalmente, requerem a adoção de estratégia competitiva e inovadora.

Os impactos dessas mudanças, já abordados nos capítulos anteriores, trazem à tona o trabalho de *mentoring*. No Quadro 2, a seguir, apresentamos algumas influências que podem impactar o cenário das organizações.

Quadro 2 – Influências internas e externas

Influências externas	Influências internas
<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica do ambiente empresarial • Impactos da economia mundial • Variáveis da tecnologia • Mudanças organizacionais, reestruturações, fusões, aquisições, inovação e rupturas • Diversidade de uma forma global • Comportamento organizacional de uma forma ampla 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de competências atuais e futuras • Plano de sucessão de líderes • Alinhar estratégias de negócios • Ampliar o nível de engajamento dos colaboradores • Desenvolvimento profissional • Gerir pessoas

Entre as modalidades de *mentoring* que são praticadas, pode-se destacar as seguintes.

- *Mentoring* individual: com um mentor experiente orientando um profissional, ao longo de um período, que pode ser de três a oito encontros, de acordo com a necessidade.
- *Mentoring* em equipe: com aproximadamente cinco profissionais, é importante um número reduzido de profissionais para que possam ser percebidos e acompanhados de forma efetiva.
- *E-mentoring*: realizado de forma virtual, pelos vários recursos tecnológicos.
- *Mentoring* para expatriados: tem o objetivo de interação social e apoio em outro país.

Independente da modalidade utilizada, o *mentoring* precisa de uma organização formal, com etapas a serem percorridas, definidas em termos de periodicidade, foco e acompanhamento efetivo, de modo a assegurar o êxito nos resultados.

Várias são as modalidades de ferramentas que podem servir de apoio em um processo de mudança, mas, neste capítulo, selecionamos o *coaching* e o *mentoring* por constituírem-se como as mais utilizadas no ambiente empresarial e por propiciarem resultados significativos a todos os segmentos envolvidos nos processos de trabalho.

Considerações finais

Na medida em que o espaço para uma mudança transformacional e evolutiva se apresenta, o processo tem início e são delineados vários propósitos, não só qualitativos, mas também consistentes na ampliação do conhecimento, na transformação das atitudes, das crenças, dos paradigmas que são quebrados e das práticas que são possíveis de serem comprovadas.

Como já anotado, existem inúmeras ferramentas que podem servir de suporte nessa jornada de mudança. O importante é que, no momento da escolha, o profissional saiba avaliar a finalidade, validade, pertinência e benefícios que trarão para os resultados almejados.

Os desafios que as organizações enfrentam atualmente estão relacionados à ampliação da produtividade e da sustentabilidade por meio das pessoas que formam a entidade. O diferencial está em utilizar metodologias integradas ao contexto organizacional que promovam uma conscientização, um empoderamento individual e coletivo, com uma comunicação direcionada, transparente e personalizada. Só a partir do momento em que as pessoas acreditarem mais em si, em suas metas e em sua capacidade de transformação, é que os resultados serão atingidos.

Ampliando seus conhecimentos

- AMOR sem escalas. Direção e produção: Jason Reitman. Estados Unidos. 2010. (169 min.).

Assista ao filme *Amor sem escalas*. Nele, a função de Ryan Bingham (George Clooney) é demitir pessoas e ele viaja para os quatro cantos do país fazendo isso. Tudo vai bem até que seu chefe contrata Natalie Keener (Anna Kendrick), que desenvolveu um método de videoconferência para desligar funcionários. Ryan, então, leva Natalie a experimentar seu próprio método para avaliá-lo e elaborar um processo demissional mais justo com os funcionários.

- FINKELSTEIN, Sydney. *Por que executivos inteligentes falham*: como solucionar problemas de tomada de decisões e de liderança. São Paulo: M. Books, 2007.

O livro revela alguns fatores que levam os executivos a cometerem falhas e como tomam decisões liderando pessoas. Ao contrário do que se poderia pensar, não é por falta de eficiência ou conhecimento, e sim, por decidirem não enfrentar a inovação e a mudança, interpretarem mal a concorrência e realizarem com brilhantismo o projeto errado.

Atividades

1. Assinale a alternativa que responde corretamente à seguinte questão: a melhor prática de gerenciar a mudança é?
 - a) Reconfigurar, recombina e reorganizar o conhecimento recebido sobre gestão de mudança, sempre levando em consideração o passado, que deve servir de base nesse processo.
 - b) Reconfigurar, recombina e dispensar o conhecimento recebido sobre gestão de mudança, de uma forma mais adequada aos tempos atuais.
 - c) Redesenhar, desconstruir o conhecimento recebido sobre gestão de qualidade e de produtividade.
 - d) Reconfigurar, recombina e reorganizar o conhecimento recebido sobre gestão de mudança, de uma forma mais adequada aos tempos atuais.
2. Assinale a alternativa que responde corretamente à seguinte questão: quais são as bases que sustentam as ferramentas de *coaching* e *mentoring*?
 - a) O aprendizado e o desenvolvimento profissional.
 - b) O ganho financeiro e o diálogo produtivo.
 - c) O aprendizado e a qualidade dos produtos e serviços.
 - d) O desenvolvimento pessoal e a imagem na empresa.
3. Assinale a alternativa que responde corretamente à seguinte questão: no processo de mentoria, qual é o ponto forte do mentor?
 - a) O ponto forte é ter uma boa comunicação e ocupar uma posição de gerente na empresa.
 - b) O ponto forte é a experiência do mentor em seu conhecimento consolidado, com longa jornada no ambiente organizacional.
 - c) Qualquer profissional pode ser mentor. O essencial é que esteja na ativa.
 - d) O ponto forte é ser simpático, fazer parte de associações e sindicatos ligados à empresa.

Referências

CRANE, T. G. *Transformational Coaching Workshop, Workbook*. London: HRD Press, 2000.

KRAUS, R. *Coaching Executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Editora Nobel, 2007.

Negociação e conflitos

A relevância da negociação e administração de conflitos está no significado e na busca de respostas apropriadas para cada situação. O que dá certo em um contexto ou para algumas pessoas, pode dar completamente errado em outro contexto ou para outras pessoas. Assim, como não se pode ter certeza de que estamos escolhendo o melhor caminho, devemos ter atenção aos *feedbacks* que recebemos.

Em última instância, o que importa não é o que se faz, mas as respostas que se obtêm em função do que se faz. Se aquilo que estamos fazendo não provoca a resposta desejada, devemos mudar.

Entretanto, é preciso não só diagnosticar, mas também estar efetivamente conectado e ter repertório para encontrar a forma mais apropriada de agir em harmonia com as necessidades de cada situação. Só entender o assunto não basta; é preciso trabalhar o processo e os relacionamentos.

10.1 Foco dos negociadores

Os negociadores estão tão focados no assunto, ou conteúdo da negociação, que muitas vezes se esquecem do processo e dos relacionamentos entre eles. O como se faz, frequentemente, é tão ou mais importante do que aquilo que se faz. Quer nos demos conta ou não, sempre estamos em alguma etapa do processo de negociação. Essas etapas vão desde a preparação até a implementação do acordo.

Igualmente, é preciso estar atento aos relacionamentos. Estes, a seu turno, se desdobram em vários tipos e envolvem conceitos como emoção e comunicação. A agressão e a regressão, por exemplo, são comportamentos que dificultam ou mesmo inviabilizam um relacionamento construtivo, e que se manifestam, sobretudo, nos momentos de maior tensão e conflitos. Estar atento ao processo e saber tratar as pessoas de forma adequada é algo que contribui significativamente para que se mantenha o foco naquilo que é realmente importante.

10.1.1 É possível negociar em equipe?

Negociar em equipe, mais do que nunca, está se tornando uma necessidade imprescindível, sobretudo para os casos mais complexos, nos quais é impossível, para uma única pessoa, dominar todos os aspectos relevantes do conflito. Isso porque, o montante de conhecimentos e informações técnicas, jurídicas, econômicas e financeiras necessárias é extremamente significativo.

Além disso, uma pessoa que for negociar sozinha com uma equipe bem preparada estará em tremenda desvantagem. Para negociar bem em equipe é indispensável uma boa preparação, com uma definição precisa de papéis, procedimentos e códigos de comunicação. Em princípio, não costumamos dedicar muita atenção à preparação, seja nas negociações individuais, seja nas negociações em equipe. Se uma equipe bem preparada é extremamente poderosa, uma equipe despreparada pode se constituir em um verdadeiro desastre.

10.1.2 Capacidade organizacional de negociação

Quando se busca capacitação em negociação, pensa-se somente em capacitação individual. Alguns poucos pensam em capacitação em equipe e, raramente ou nunca, em capacitação organizacional. Isso tem sido sempre assim em função de uma compreensão fragmentada da questão. Entretanto, pode se constituir em grave erro, pois a capacidade de uma empresa, em termos de negociação, não depende apenas das capacidades individuais de seus negociadores.

Negociadores excelentes, mas com condições organizacionais adversas, podem ter desempenhos medíocres e, o que é pior, serem responsabilizados por um desempenho cujo fator determinante foi a baixa capacitação organizacional e não a individual. É nesse sentido que se faz indispensável compreender o conceito de capacitação organizacional em negociação, bem como a sua importância.

A capacitação organizacional de negociação procura dar resposta à seguinte pergunta: quais são as condições necessárias e suficientes para que negociações realizadas individualmente ou em equipe tenham êxito? Inicialmente, devemos ter em mente que as negociações podem ser relativas a aspectos estratégicos, táticos ou operacionais. As negociações estratégicas são muito delicadas, tendo em vista que, em geral, erros em nível tático e operacional, mesmo que importem em sacrifícios, podem ser assimilados.

Já erros em nível estratégico podem levar a empresa à falência. Assim, se as negociações em nível estratégico forem malconduzidas e concluídas, por melhor que sejam os desempenhos nas negociações táticas e operacionais, o resultado final, para a empresa, será extremamente duvidoso. Portanto, a identificação dos vários níveis de negociação e de suas importâncias relativas é o ponto de partida para que se possam identificar os processos, estruturas e recursos necessários à competência organizacional em negociação.

Negociar, mais do que nunca, constitui-se em uma habilidade essencial. Mas é preciso estar atento aos pontos que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, levando em conta que, em uma negociação, sempre se deve buscar a satisfação das partes envolvidas, ganha-ganha.

Além disso, é importante que a visão sistêmica esteja presente no processo, a qual possibilita enxergar de maneira clara os envolvidos direta ou indiretamente no processo de negociação, bem como seus principais interesses e as diversas possibilidades para a solução de conflitos. A negociação deve buscar relações duradouras sempre tentando identificar interesses comuns.

10.1.3 Negociação: um processo de comunicação bilateral

No processo de negociação a comunicação deve ser bilateral, satisfazendo as partes envolvidas, mostrando uma preocupação com as necessidades de ambas as partes, direcionando a uma negociação ganha-ganha. A informação passa a assumir um aspecto essencial nesse processo, pois as pessoas sempre negociam, muitas vezes até inconscientemente, mesmo não percebendo que o fazem. Quando as pessoas negociam, elas mantêm um tipo de relacionamento, comunicam-se por meios de canais e esses, por sua vez, dependem dos participantes, das suas características individuais e habilidades pessoais, além dos objetivos definidos para a negociação.

Cada pessoa que participa do processo tem uma visão diferente das situações, traduzida em pontos de vista que se alteram de acordo com a conveniência. Há três variáveis que permeiam esse processo: poder, tempo e informação. Para uma negociação efetiva, é importante que pelo menos duas das três variáveis estejam presentes. Saber identificá-las nos contatos e nas situações é essencial ao bom negociador.

10.1.4 Negociação e solução de conflitos

Quando se pensa em negociação, deve-se levar em conta que praticamente quase todas as negociações têm início a partir de alguma situação de conflito e podem ser de diferentes naturezas, interesses, necessidades e opiniões. Se não houvesse nenhum tipo de conflito, provavelmente não haveria necessidade de negociação. Ao se negociar com base em um conflito, deve-se aplicar estágios, habilidades e estratégias, como as que elencamos a seguir.

- Ganhar tempo para adquirir calma: é interessante consultar uma terceira parte.
- Ampliar o processo de comunicação: clareza na comunicação, ouvir e escutar a outra parte.
- Priorizar: quais são as questões importantes.
- Confiança: manter a civilidade, não descarregar a raiva e a hostilidade.
- Tempo: estruturar, estabelecer e revisar, se for necessário.
- Custos do conflito: procurar controlar dinheiro e oportunidade.

A negociação é uma constante na vida dos líderes no cotidiano organizacional. Nesse sentido, é muito comum as pessoas discordarem entre si e utilizarem a negociação para encontrarem uma forma de ação conjunta que possa atender de forma mais adequada as partes envolvidas. Sugere-se, por exemplo: procurar separar as pessoas do problema; focar nos interesses e não nas posições; encontrar opções de ganhos mútuos e ser objetivo, estabelecendo critérios.

O tema sobre negociação vem assumindo relevância no mundo empresarial. Essa competência é fundamental diante das alterações econômicas e sociais em todos os contextos. Com o envolvimento de diversos fatores, a rede se amplia e abrange uma gama de interesses e de interações, na busca de acordos e de parcerias satisfatórias.

10.2 Trabalhando com o conflito

Existem inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com o conflito. Este pode ser ignorado, abafado ou, até mesmo, sanado e transformado em um elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização. Se verificarmos na história, há pouco tempo, a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais percebiam o conflito de forma negativa, pois era visto como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, que eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas. Consequentemente, ao bom funcionamento das organizações.

10.2.1 Visão positiva do conflito

O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, permitindo a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado como necessário. Caso contrário, entra-se na estagnação.

Então, podemos analisar que os conflitos não são necessariamente negativos; mas, a maneira como lidamos com eles é que pode manifestar algumas reações. A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para lidar com cada tipo de situação.

Para que possamos entender um pouco mais a visão positiva do conflito, iremos conceituá-lo como um processo em que uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Isso quer dizer que no dia a dia vivemos o conflito de diferentes maneiras. Por exemplo, quantas vezes as pessoas atravessam nosso caminho impedindo ou dificultando objetivos, resultados ou metas?

Isso, contudo, não significa, necessariamente, que o conflito é um processo constituído de agressões, disputas ou ataques físicos. Ele pode ser visto como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

10.2.2 Possíveis causas do conflito

Para a correta administração do conflito, é de suma importância que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Entre elas, podemos citar:

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.
- Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar quanto no trabalho, as quais são reveladas no relacionamento diário por meio de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida.
- Metas diferentes: é muito comum estabelecermos ou recebermos metas e objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu cumprimento.
- Diferenças em informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que o outro lado com quem temos de conversar também tem uma forma diferente de ver as coisas.

10.2.3 Níveis de conflito

Um conflito pode surgir com uma pequena diferença de opiniões e pode se agravar e atingir um nível de hostilidade, chegando ao que chamamos de conflito destrutivo. A seguir, veremos como podemos acompanhar a evolução dos conflitos e suas características.

- **Discussão:** é o estágio inicial do conflito e se caracteriza por ser, normalmente, racional, aberto e objetivo.
- **Debate:** neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível anterior começa a diminuir.
- **Façonhas:** as partes envolvidas no conflito começam a demonstrar uma grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhida pela outra parte envolvida.
- **Imagens fixas:** são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo-nos assumir posições fixas e rígidas.
- **Permanecer a qualquer custo:** “continuo neste conflito custe o que custar, lutarei até o fim” – gera uma dificuldade muito grande para retirar-se do conflito.
- **Estratégias:** neste nível, começam a aparecer as ameaças. As punições ficam mais claras, o processo de comunicação, que é uma das peças fundamentais para a solução de conflito, fica cada vez mais restrito.
- **Falta de humanidade:** no nível anterior, as ameaças e punições aparecem no discurso. Neste nível, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos.
- **Ataque de nervos:** a necessidade de se autopreservar e proteger-se passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado.
- **Ataques generalizados:** neste nível, chegamos às vias de fato. Não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito. Dependendo da importância que se dá ao conflito – ignorando-o ou reprimindo-o –, ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, o conflito poderá ser resolvido e transforma-se em uma força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

10.2.4 Estilos de conflitos

O conflito é um elemento importante, seja na dinâmica pessoal, seja na organizacional. É um fator inevitável. Por mais que esforços sejam desenvolvidos para eliminá-lo, jamais poderemos contê-lo. Percebem-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, é crucial conhecê-los, saber qual é a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

Existem vários estilos de conflito. Os mais comuns são:

- **Conflito latente:** não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência, eventualmente não precisam ser trabalhados.
- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem racionalmente a existência do conflito, muito embora não haja ainda manifestações abertas da querela.

- Conflito sentido: aquele que já atinge ambas as partes, emoção e forma consciente.
- Conflito manifesto: já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

A correta identificação do tipo de conflito pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo.

10.2.5 Conflitos interpessoais

Os conflitos interpessoais são aqueles que existem entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, diferenças de papéis. Podem ser divididos em dois tipos:

- Os hierárquicos: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorrem quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam a maioria das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.
- Os pessoais: dizem respeito ao indivíduo, a sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, assim, não se falem. Em geral surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados negativos e aparecem com frequência no interior das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados quando:

- Desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução.
- Tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo na sua percepção e na socialização com aqueles que entram na organização.
- Favorecem a percepção a respeito dos envolvidos em virtude de estereótipos, como já é frequente nas organizações.

Esses aspectos podem ser percebidos em todas as organizações e são considerados negativos.

10.2.6 Efeitos benéficos dos conflitos

Os conflitos são bons elementos de socialização, pois já oferecem aos novos participantes que se unem a um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa. Além disso, os conflitos podem ajudar a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois, em qualquer episódio de conflito, pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores).

É possível afirmar, ainda, que os conflitos propiciam a formação de alianças, com o objetivo de ganhar em um conflito específico, mas também de garantir mais poder.

Positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado “comportamento político na organização”, também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito, tendo em vista que sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito, mais comportamento político. Assim, quando há dúvidas em relação à sobrevivência da organização, às necessidades organizacionais e aos aspectos sucessórios, mais voltada para a formação de alianças e para negociações será a atuação de seus membros.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas, caso o conflito seja conhecido por todos e que venha acompanhado de abertura. Nesse caso, é importante que esteja presente um profissional cujo papel seja o de moderador e conciliador.

Para uma eficaz resolução dos conflitos, precisamos compatibilizar alguns passos de suma importância a serem seguidos, tais como:

- criar uma atmosfera efetiva;
- esclarecer as percepções;
- focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- construir um poder positivo e compartilhado;
- olhar para o futuro e em seguida aprender com o passado;
- gerar opções de ganhos mútuos;
- desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Quando se busca resolver um conflito de forma efetiva e sustentável, é relevante considerar o enfoque em parceria, tanto na maneira como um conflito é percebido quanto no modo como ele é resolvido. Também deve ser levado em consideração o futuro do relacionamento, na construção da harmonia, chegando a uma solução que atenda às necessidades individuais e compartilhadas, e resulte em benefícios mútuos.

Quando as pessoas tentam aperfeiçoar as suas habilidades, passam a se autoanalisar para obter a melhor compreensão das suas tendências, padrões e crenças. Assim, elas podem se concentrar em habilidades que precisam ser desenvolvidas.

Considerações finais

A relação interpessoal deve ser considerada como um processo de investimento, com retorno certo e inestimável a médio e longo prazo e deve ser vista, ainda, como um processo educativo contínuo e desafiador. É preciso ter em mente que não podemos nos precipitar e nem desanimar. Muitos param no meio da caminhada, muitos apresentam uma postura passiva diante das exigências diárias, muitos se conformam com as situações. No entanto, apenas os que acreditam ser possível implementar mudanças significativas nas relações interpessoais é que fazem a diferença como seres humanos e como profissionais. Cumpre refletir que qualquer pessoa pode aprender as técnicas de interação, basta aprender a utilizá-las corretamente e perceber as oportunidades que a vida apresenta.

Se consideramos que as oportunidades de crescimento mútuo também nascem das tensões conflitivas e dos diferentes interesses das partes envolvidas, podemos afirmar que o conflito e a negociação são essenciais às pessoas e às organizações como fontes geradoras de mudanças.

Inúmeros fatores podem influenciar o surgimento do conflito e a necessidade de negociação, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os fatores mais comuns que se fazem presentes são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões de mundo, entre outros.

Não podemos esquecer que todos os seres humanos possuem a capacidade e habilidade para aprender e entender melhor os seus semelhantes. Ao silenciar a nossa voz interna e deixar emergir a voz dos outros, será possível iniciar um processo eficaz de comunicação, não esquecendo que o desejo mais profundo do coração humano é o de ser compreendido.

Ampliando seus conhecimentos

- COACH Carter – treino para a vida. Direção e Produção: Thomas Carter. Estados Unidos, 2005. (136 min.).

Como complemento ao capítulo, recomendamos o filme *Coach Carter – treino para a vida*. Nele, você poderá assistir a seguinte história: em 1999, Ken Carter retorna à sua antiga escola em Richmond, Califórnia, para colocar o time de basquete em forma. Com muita disciplina e regras duras, ele consegue fazer a equipe vencer. Mas, quando as notas dos jogadores começam a baixar, Carter fecha o ginásio e interrompe o campeonato.

Atividades

1. Assinale a alternativa que responde corretamente à seguinte indagação: como deve ser a comunicação no processo de negociação bilateral?
 - a) Deve ser assertiva com foco nos interesses individuais. Sem ter a preocupação com o outro.
 - b) A comunicação bilateral deve satisfazer as partes envolvidas, mostrando uma preocupação com as necessidades de ambas as partes, levando a uma negociação ganha-ganha.
 - c) A comunicação deve ser clara e transparente. É essencial ficar atento ao processo de persuasão dos pontos relevantes. Na primeira oportunidade, deve-se mostrar quem detém o poder.
 - d) A comunicação bilateral deve satisfazer apenas uma parte, levando ao desfecho ganha-perde, sem ter a preocupação com a continuidade.
2. Assinale a alternativa que responde corretamente à seguinte indagação: quais são as possíveis causas do conflito entre as pessoas?
 - a) Motivação de uma ou ambas as partes, diferenças de estilos de trabalho, metas diferentes, diferenças em informações e percepções.
 - b) Experiência de frustração de uma ou ambas as partes, diferenças de personalidade, metas semelhantes, diferenças em informática e marketing e, principalmente, na visão do todo.
 - c) Experiência anterior da equipe de trabalho, diferenças de formação, metas diferentes, diferenças em informações e percepções.
 - d) Experiência de frustração de uma ou ambas as partes, diferenças de personalidade, metas diferentes, diferenças em informações e percepções.

Gabarito

1. Tendências nas organizações

1. C
2. A

2. Os desafios do ser humano no ambiente de trabalho

1. A
2. C

3. O processo motivacional

1. A
2. C

4. A gestão da emoção

1. As emoções básicas são amor, surpresa, repulsa, vergonha, medo, raiva, alegria e tristeza.
2. Comunicação e autoconfiança.
3. Há três tipos: as pessoas autoconscientes, mergulhadas ou resignadas.

5. Comunicação e cultura como diferenciais competitivos

1. A primeira é a presença de dois sistemas: um emissor e um receptor. A segunda é a transmissão de mensagens.
2. Hábitos, filtros, ambiente físico, competição, timidez, más notícias, prepotência e velocidade de assimilação.
3. Pela composição de ideias, valores, conceitos e moral que unem pessoas e definem identidades.

6. O líder como agente de transformação

1. As características de um líder podem ser encontradas em todas as profissões e em todos os campos. Podemos utilizar aqui, como exemplo, um guia de expedições. Se ele for conduzir um grupo até o Monte Everest, certamente já esteve em situações semelhantes, conhece cada uma das fendas nas geleiras e sabe dos perigos de congelamento, dos problemas de oxigênio nas grandes altitudes, das necessidades alimentares para uma luta de um mês nos campos gelados. Além disso, deve ser um profissional experiente, autoconfiante e que transmite confiança às pessoas; nunca desiste, mesmo na pior das tempestades, e, sobretudo, deve ser um entusiasta.
2. Uma das qualidades que o líder deve desenvolver é olhar para o futuro mantendo-se um pouco à frente das condições existentes. Esse é um dos segredos do mundo dos negócios.
3. A liderança precisa ser praticada permanentemente. Acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficiência na liderança.

7. Percepção e tomada de decisão

1. A
2. D
3. Interpretações, avaliações, análises profundas e muitas informações.

8. Equipes de trabalho

1. A
2. D

9. As mudanças são necessárias

1. D
2. A
3. B

10. Negociação e conflitos

1. B
2. D

Mudanças ocorrem em ritmos e velocidade sem precedentes, o que nos faz pensar ser um tempo de criar, experimentar, assumir riscos e tomar decisões, buscando sustentação para não ficarmos vulneráveis. Nesse sentido, buscar o aprimoramento pessoal e profissional, planejar a carreira, gerir as emoções e ser um protagonista na vida e no trabalho são atitudes importantes que fazem toda a diferença.

Este livro é um convite à reflexão sobre como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho e de que modo podem aprimorar seu comportamento, tornando as organizações lugares mais produtivos e agradáveis. Também é uma orientação a gestores e futuros gestores para que sejam líderes competentes, bons ouvintes e possam ajudar a desenvolver seus colaboradores, transformando-os em pessoas melhores e ótimos profissionais.

Código Logístico



58443

www.iesde.com.br
facebook.com/iesdebrasil



Fundação Biblioteca Nacional
ISBN 978-85-387-6464-9



9

788538

764649