



As pessoas nas organizações

A relação entre os indivíduos e as organizações, a importância das competências comportamentais, o mindset do futuro do trabalho e as diferenças entre as inteligências racional e emocional.

Prof.ª Elaine Cristina Grecchi Gonçalves

Propósito

Entender a dinâmica das relações que envolvem as pessoas e as organizações tornará o gestor capaz de intervir positivamente no contexto em que elas ocorrem, permitindo-o acompanhar as mudanças do ambiente organizacional.

Objetivos

- Apontar o papel central das pessoas no alcance dos resultados organizacionais.
- Identificar a importância das competências comportamentais nos locais de trabalho.
- Diferenciar as inteligências racional e emocional do ser humano.

Introdução

Ainda que estejamos avançados tecnologicamente no século XXI, uma coisa não é possível fazer (e isto não é segredo para ninguém):

A organização tomar decisões por ela mesma, sem a intervenção humana.

Embora já existam lojas sem atendentes, por trás de toda a operação estão as pessoas. Alguém decidiu qual local adequado para instalar aquele ponto de venda, quais produtos comercializar ou como disponibilizá-los nas gôndolas.

Em São Paulo, há lojas totalmente autônomas. Nelas, é possível realizar compras de mercadorias sem interação humana. Mesmo chamadas de autônomas, suas operações dependem das ações de pessoas em diversos dos seus processos.

A tecnologia, as máquinas, os equipamentos e os recursos financeiros são itens que compõem uma organização e que precisam ser impulsionados pela atividade humana. Mas o contrário também é verdadeiro: nós, humanos, precisamos das organizações para atender às nossas mais variadas necessidades.

A relação entre os indivíduos e as organizações

Descubra a importância da relação entre pessoas e organizações para o sucesso empresarial. Neste vídeo, vamos abordar como as organizações buscam e retêm talentos comprometidos, qualificados para fortalecer suas equipes e garantir o crescimento sustentável



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Para discutir a relação entre as pessoas e as organizações, analise seu dia a dia e enumere todas as instituições com as quais você se relaciona para atender às suas necessidades: hospitais, escolas, bancos, restaurantes, lojas, órgãos públicos. A lista é bem grande.

Há uma relação de dependência mútua entre pessoas e organizações.

Pessoas precisam suprir as suas mais variadas necessidades e as organizações precisam cumprir sua missão e alcançar seus objetivos reconhecidamente pluralistas.

Esta visão de interdependência foi discutida nos anos 1970, por **Argyris** (1975). De acordo com o autor, já naquela época, fazia-se necessária a efetiva integração entre as pessoas e as organizações.

Argyris

Chris Argyris (1923-2013) foi professor de Comportamento Educacional e Organizacional na Harvard University a partir de 1971 e uma renomada autoridade no campo de Comportamento Organizacional. Foi o precursor da aprendizagem dupla (double-loop learning).



Pessoas

Os indivíduos buscam suas satisfações pessoais por meio da remuneração, dos relacionamentos, oportunidades de carreira, segurança no cargo, entre outros.



Organizações

As organizações, do mesmo modo, têm necessidade de capital, lucratividade, espaço físico para operar, tecnologia, capital humano, ampliar nichos de mercado etc.

As organizações precisam, definitivamente, de pessoas para alcançar seus objetivos.

Mas, de quais pessoas estamos falando? Onde as encontramos? Como podemos convencê-las a contribuir para a causa de uma instituição que não foi idealizada por elas?

Vamos responder a essas questões.

Primeiro, não é de qualquer pessoa que estamos falando. Se fosse, não precisaria nem existir processo seletivo para ocupar determinada vaga, concorda?

Estamos falando de pessoas talentosas, qualificadas e comprometidas, que sejam capazes de fazer além do esperado para o sucesso de um projeto ou para alcançar uma meta.

Essas pessoas têm um brilho especial no olhar, atitude positiva, são inteligentes, abertas ao diálogo, com sede de aprender e, acima de tudo, com sentimento de dono do negócio, ou seja, atitude de *ownership*.

Com tanta gente no mundo, como podemos encontrar a pessoa certa?

Aqui entra o trabalho de quem atua na gestão de pessoas, que buscará no mercado de recursos humanos alguém com os conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para atuar na organização. Cabe a esta área:

- **Selecionar talentos:** escolhendo adequadamente as pessoas que farão parte das equipes;
- **Reter os talentos:** criando ambientes acolhedores e desafiadores, para que os integrantes possam alcançar seus objetivos individuais e contribuir para a realização da missão organizacional.

Mudanças dos paradigmas no trabalho

Transformações nas relações de trabalho

Assista ao vídeo para entender como ocorreram as mudanças nas relações de trabalho ao longo do tempo.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

A divisão e a especialização do trabalho, propostas pela Administração Científica, não permitiam ao empregado ter sequer noção do que estava produzindo e reduziam as pessoas a meros instrumentos de uma corporação.



A mudança no eixo do poder, dos músculos para a mente, e a identificação do conhecimento como fundamental para o sucesso da organização transformou as relações de trabalho.

(VERGARA, 2005, s.p.)

Passamos a nos organizar em torno da gestão e da aplicação do conhecimento humano, ou seja, o que as pessoas sabem e o que são capazes de fazer com o que aprenderam ao longo da vida.

Essa nova forma de encarar a contribuição humana fez surgir novos modelos de gestão voltados para a excelência, baseados no conhecimento, na inovação e na flexibilidade, que possibilitam às empresas atuar e competir globalmente.

A identificação e a manutenção dos talentos são cada vez mais importantes para o crescimento e a sustentabilidade das corporações.

Fazer isso localmente e agir de modo global pode ser uma chance para conquistar os melhores profissionais. Afinal, o que diferencia as empresas, na atualidade, é a qualidade das pessoas que as compõem e a forma como seus talentos individuais são combinados, tornando cada organização única em sua essência.

As pessoas como vantagem competitiva

Em um cenário de mudanças em velocidade crescente e de competição em nível global, diferenciar uma empresa da concorrência tornou-se extremamente importante. Essa diferença pode ocorrer a partir:

- Da localização da empresa.
- Da qualidade percebida em seu produto/serviço.
- Do preço.
- Da confiabilidade do produto.
- Da assistência pós-venda ao cliente.
- Da embalagem.
- Da rapidez na entrega.
- Da reputação da marca.

Para ajudá-lo a entender melhor esse conceito, reflita:

Como você decide suas compras no dia a dia?

Talvez você pague mais caro em um produto porque confia naquela marca ou opte por comprar em uma determinada farmácia de manipulação, pela crença de que ali a matéria-prima utilizada é de qualidade.

A isso, damos o nome de **vantagem competitiva**, que é a maneira pela qual uma empresa:



Diferencia-se de seus concorrentes.



Torna-se superior à concorrência em algum aspecto.



Garante geração de valor aos seus clientes.

Veja o exemplo da Google, que tem sua marca associada à inovação, confiabilidade e resolução de problemas. Parte disto é resultado da filosofia da empresa, que se traduz como:

“

Se você pode fazer algo que melhore a experiência do cliente, faça.

—

(Google)



Para manter-se na liderança por tantos anos, a organização investiu na atração, retenção e no engajamento das pessoas que lá trabalham.

Para a empresa estar à frente de seus concorrentes, é essencial que seus colaboradores adotem comportamentos estratégicos como:

- Capacidade de inovação;
- Comunicação eficaz;
- Absorção e transferência de conhecimentos;

- Resolução de problemas;
- Aprimoramento dos processos e dos produtos.

Quando se discute o engajamento, Renata Costa defende a ideia de que vivemos a era do **funcionário-cliente**, em uma matéria para a revista *Você RH* em 2017, onde afirma-se que:

Indivíduos inspirados e engajados entregam até três vezes mais resultados.

Mas, ao se analisar o mercado de trabalho no Brasil, qual é o cenário na maioria das empresas?

Rubin (2016) aponta que:



76%

Da força de trabalho nacional está infeliz e insatisfeita.



24%

Dos brasileiros, apenas, declaram-se felizes no trabalho.

O número é altíssimo!

Muitos desses profissionais buscam novas ocupações e desligam-se da empresa. E os que ficam?

Esses contaminam o ambiente de trabalho e comprometem os resultados de toda a equipe com alguns comportamentos, tais como:

- Falta de concentração e foco;
- Distração;
- Ausência de comprometimento;
- Aumento de conflitos com colegas e reclamações dos clientes.

Essas são algumas das consequências de ambientes contaminados com pessoas insatisfeitas.

Pior ainda, essas pessoas podem estar vivendo o que Eduardo Shinyashiki (*apud* RUBIN, 2016) denomina de **aposentadoria mental**. Veja:



Quando a pessoa trabalha, cumpre sua jornada, mas está com a mente desligada, só no piloto automático. Faz o que é pedido, mas nada além disso. Não questiona, não propõe melhorias, conhece a finalidade do trabalho que executa e vive como um zumbi corporativo.

Agora, imagine uma empresa onde 7 em cada 10 empregados vivem dessa forma.

Você vê alguma possibilidade de sucesso?

Imagine o seguinte cenário:

- Você é dono de uma quitanda que faz entregas de frutas, verduras e itens de mercearia via aplicativo na sua cidade. Junto a você, mais 9 pessoas atuam na empresa. Seu dia começa bem cedo, você mesmo vai ao centro de abastecimento, escolhe os melhores produtos e leva-os para o galpão, de onde saem para a entrega aos clientes.
- Os pedidos chegam a todo momento. Sua equipe confere os itens, separa os produtos, embala, encaminha-os para a auditoria de qualidade e os libera para os entregadores. Tudo certo, não é? Talvez, se não fosse a falta de cuidado dos entregadores com as sacolas.
- Várias reclamações começam a chegar: ovos quebrados, frutas amassadas, legumes batidos. As justificativas dos entregadores? São muitas entregas, o trânsito é complicado, os clientes demoram a atendê-los e a chuva atrapalha a coisa toda.
- Tudo saiu devidamente correto antes do transporte, mas até que o produto chegue ao cliente, todos precisariam ter atitude de *ownership*, aquela da qual já falamos, o sentimento de dono do negócio.

Pare e reflita:

De que adianta só uma parte da equipe estar comprometida com o trabalho?

Para sua empresa continuar existindo, será preciso ou não rever as estratégias na área de gestão de pessoas? É óbvio que sim!

Nessa mesma linha do compromisso e do sentimento de dono, existe a questão que discute o impacto da atuação de pessoas felizes e as características que lhes são peculiares em seus ambientes de trabalho.

Conheça as características dessas pessoas, de acordo com o resultado da pesquisa realizada pela ISMA-BR:

- Autoestima;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Flexibilidade.



Essas características fazem a diferença, principalmente, em momentos de crise ou de pressão:

1

Autoestima e autoconfiança

Possuir as duas características fazem os colaboradores acreditarem mais em si mesmos, desafiarem processos e sugerirem inovações.

2

Otimismo

Pessoas otimistas tendem a lidar de forma positiva com as adversidades.

3 Flexibilidade e foco

Essas características levam as pessoas a pensarem em possibilidades diferentes de alcançarem resultados superiores.

Pessoas como vantagem competitiva

Neste vídeo, vamos explicar como o engajamento, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores podem impulsionar o sucesso empresarial.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Tendências

Uma pesquisa feita pela McKinsey & Company aponta que 14% da força atual de trabalho no Brasil terá que migrar de atividade até 2030.

Por que?



Novas formas de trabalho

De acordo com Morgado e Pliopas (2018), o avanço tecnológico, a automação e a adoção de IA nos processos organizacionais criarão novas formas de trabalho, exigindo um novo perfil dos profissionais do futuro.



Uso da tecnologia

O profissional do futuro deverá ser capaz de utilizar a tecnologia para estabelecer novas redes de relacionamento capazes de potencializar a criatividade e a inovação.



Profissionais do conhecimento

Os chamados *brain workers* ou profissionais do conhecimento promoverão a renovação dos conceitos mais elementares dos processos nas organizações (ARAGÃO, 2015).



Experiências positivas

O desempenho e a entrega de cada empregado serão potencializados pelas experiências positivas que ele tem no seu ambiente de trabalho.



Resultados alcançados

O produto obtido pelo conhecimento, experiências pessoais e competências socioemocionais dos colaboradores é o que potencializará os resultados da organização.

De acordo com Costa (2017), as palavras que compõem o vocabulário do público voltado para o funcionário-consumidor são: personalização, transparência, simplificação, autenticidade e capacidade de resposta organizacional.

Criar experiências incríveis para inspirar e engajar colaboradores é o desafio do momento. Estratégias são criadas para atrair, reter e otimizar o potencial individual dos talentos em organizações que consideram as pessoas como essenciais para o sucesso no longo prazo.

O que são trabalhadores do conhecimento?

Assista ao vídeo para entender quem são os trabalhadores do conhecimento.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

A importância das pessoas nas organizações



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Mudanças dos paradigmas de trabalho



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Pessoas como vantagem competitiva para as empresas



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A relação entre as pessoas e as organizações alterou-se de forma significativa nas últimas décadas, sobretudo por causa do avanço tecnológico, da automação e da adoção de inteligência artificial nos processos organizacionais. Sabendo disso, assinale a alternativa que apresenta uma característica do profissional do futuro:

A

Postura passiva diante de problemas anunciados.

B

Falta de foco nos resultados.

C

Sentimento de *ownership*.

D

Conhecimento limitado da atividade que executa.

E

Trabalha por décadas na mesma organização



A alternativa C está correta.

O comprometimento dos indivíduos com os resultados organizacionais e o sentimento de *ownership* (dono do negócio) são características que marcam o perfil do profissional do futuro.

Questão 2

Antônio Pedro foi contratado como gestor na organização Métodos S/A. Seu principal desafio é transformar o modelo de trabalho mecânico e tradicional existente na empresa, cujas características são:

I- Divisão do trabalho – Cada indivíduo desempenha a tarefa precisa que lhe é atribuída.

II- Responsabilidade em termos de conhecimento geral e coordenação exclusiva da chefia.

III- Valorização da comunicação e interação para discussão de ideias entre superiores e subordinados.

Está(ão) correto(s):

A

Os itens I, II e III.

B

Apenas os itens I e II.

C

Apenas o item I.

D

Apenas os itens I e III.

E

Apenas os itens II e III



A alternativa B está correta.

A divisão do trabalho foi um dos fundamentos da Administração Científica. De acordo com este conceito, cada empregado deveria realizar apenas a parte do trabalho que era de sua responsabilidade, sem questionamento, o que exigia ampla supervisão da chefia, que coordenava as atividades executadas por todos.

Mudanças na relação das pessoas com as empresas

Descubra as mudanças no mundo corporativo e como elas impactam a busca por oportunidades profissionais. Neste vídeo, explore a importância das competências comportamentais no mercado de trabalho atual e como elas influenciam as decisões de contratação.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Estamos vivendo em um mundo complexo, dinâmico e imprevisível. Basta você olhar à sua volta e vai perceber que as mudanças fazem parte de nosso dia a dia, o que leva as empresas a se transformarem continuamente em busca de melhores resultados geradores de crescimento.

Alguns fatores interferem claramente nesses resultados:

- As empresas terem uma estratégia que lhes permita oferecer maior valor agregado aos seus clientes.
- O modelo de gestão adotado pelos seus dirigentes.
- A competência dos empregados que nela trabalham.

No passado, excelentes currículos e experiências em empresas renomadas garantiam novas oportunidades no mercado de trabalho até sem muito esforço por parte daqueles que buscavam novas posições. Atualmente, a realidade é bem diferente.

O atual mundo do trabalho gira em torno das competências comportamentais. Você sabe o que é isso? Ao longo deste módulo, vamos responder esta pergunta.

Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização

É fato que as organizações querem crescer, mas esse crescimento desejável é diretamente proporcional à sua capacidade de entregar resultados para todos os seus *stakeholders*, dentre eles, os clientes.

Como podemos entregar mais valor aos nossos clientes?

Inovação seria a resposta.

Embora pareça simples, não é tão fácil de ser colocada em prática, porque, para inovar, precisamos dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos talentos que fazem parte de uma organização. Essa é, inclusive, uma opinião compartilhada por vários autores.

Veja aqui a opinião de alguns deles:



O conhecimento e a informação assumiram, brilhantemente, os papéis de atores principais no cenário das relações de produção, circulação e serviços. A principal matéria-prima no mundo dos negócios já não sai mais dos recursos naturais, mas da mente humana, extraordinariamente rica, criativa e sem limites.

(VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 95).

Veja, a seguir, as competências comportamentais que geram bons resultados e tornam as empresas competitivas.

- **Entregar valor:** são os talentos que poderão participar de maneira ativa dos processos de inovação para garantir maior valor para os clientes pelo menor custo para as empresas. Isso representa maiores resultados e, conseqüentemente, a organização cresce e se desenvolve em uma relação constante de causa e efeito;
- **Inovar e renovar:** é a complexidade do mundo contemporâneo que sugere novas relações de trabalho entre indivíduos e a empresa. É o conservadorismo dando lugar à inovação, os números às ideias, o linear ao sistêmico e o isolamento à criação de uma rede de interatividade entre pessoas, empresa e sociedade;
- **Conectar e compartilhar:** O mundo está mudando e a nova ordem de desempenho e excelência exige que a organização contemporânea repense sua maneira de gerenciar pessoas dentro de seus espaços de trabalho. Investindo cada vez mais na construção de novas relações de trabalho que privilegiam o desenvolvimento de competências, o ganho de autonomia por parte do trabalhador, para que ele possa inovar.

Todos ganham com essas mudanças, principalmente as pessoas, já que lhes é devolvido o que têm de mais importante: A capacidade de pensar e de inovar.

Já as empresas ganham empregados corresponsáveis pelos resultados, e os clientes passam a receber produtos e serviços cada vez melhores.

Você sabe o que são as competências?

A palavra competência deriva do latim *competere*: *Com* = conjunto + *petere* = esforço.

Diferente do conceito usado por muitos de nós quando estamos em uma reunião de amigos (quem nunca ouviu a expressão: “João é incompetente! Não sabe fazer seu trabalho.”), a palavra competência tem um significado específico no contexto acadêmico e nas organizações, além de continuar evoluindo ao longo do tempo. Quer ver?

Tradicionalmente, o conceito de competência era assim definido por McClelland (*apud* FLEURY, 2002):

CHA = O conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na alta performance de um empregado.

De acordo com Scott Parry (*apud* EBOLI, 2004, p. 52), a **competência**, numa definição simplificada, é resultante de três fatores básicos:

Conhecimentos

Relacionam-se à compreensão dos conceitos e das técnicas. É o **saber fazer**.

Habilidades

Representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o **poder fazer**.

Atitudes

Referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fato, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o **querer fazer**.

Outros autores possuem visões distintas sobre o que a definição de competência. Veja:

Zarifian (2001, p. 68), por sua vez, defende a ideia de que a competência do indivíduo é o tomar a iniciativa e o assumir a responsabilidade diante de situações profissionais com as quais ele se depara. Percebe-se aqui um sentido de competência ligada à ação como inteligência prática, na medida em que existe a real aplicação de conhecimentos conceituais e filosóficos dentro das atividades realizadas diariamente pelas pessoas em seu trabalho, o que garante melhoria de processos e maiores resultados em um sentido dinâmico de aprendizagem e transformação.

Fleury (2002, p. 53) segue nessa mesma linha, apresenta o conceito de competência e indica que o tema entrou na pauta das discussões acadêmicas e empresariais associado a diferentes instâncias de compreensão: No nível das pessoas (a competência do indivíduo) e das organizações (*core competencies*). Na ideia da autora, a competência do indivíduo não se limita ao seu estoque de conhecimentos teóricos, nem se encontra restrita a uma tarefa. Ela é a inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma a partir da complexidade das situações com as quais o empregado convive diariamente.

Dutra (2004) defende que o conceito de competência precisa estar vinculado à entrega, ou seja, à capacidade de o empregado entregar valor por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui. É a sua contribuição e a maneira como mobiliza suas capacidades para gerar resultados.

O que é competência?

Assista ao vídeo para entender o conceito de competências.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Logo, para que se possa afirmar que alguém apresenta competências em seu trabalho, não basta que ela tenha conhecimentos: As habilidades e atitudes são fundamentais.

O que você acha mais difícil desenvolver em uma pessoa: os seus conhecimentos, as suas habilidades ou as suas atitudes?

Se você disse atitudes, acertou! É isso mesmo. Desenvolver novas atitudes nas pessoas, sem dúvida, é o processo mais demorado em um programa de educação.

E você seria capaz de dizer o motivo?

Conhecimentos e habilidades são facilmente ensináveis, mas atitudes não. Para mudarmos a atitude de alguém, precisamos alterar seu padrão de pensamento e isso leva tempo, sabia? Não é da noite para o dia,

mas, ainda que demande tempo e investimento, é extremamente necessário. Afinal, o desempenho profissional de alguém está vinculado à sua atitude no trabalho.

Percebeu que não estamos mais falando em treinar para executar apenas uma tarefa?

O foco agora é **fortalecer as competências** para ampliar a visão do colaborador, tornando-o qualificado para:

- Mobilizar-se;
- Saber agir;
- Saber aprender cada vez mais;
- Engajar-se;
- Transferir aos outros o que aprendeu, compartilhando conhecimento;
- Ter visão estratégica;
- Assumir novas responsabilidades.

Você concorda, então, que a inteligência das pessoas é a base para o aumento do capital intelectual de uma empresa, tornando-a capaz de inovar sempre?

Se você disse sim, acertou!



Estamos diante de um novo enfoque em que a aprendizagem saiu do escopo individual e passou a integrar o aprendizado coletivo.

Os funcionários, a partir do desenvolvimento de competências, passam a promover a melhoria dos processos, gerando inovação para a empresa, além de maiores benefícios aos clientes e, consequentemente, aumento dos resultados.

Você consegue listar quais são as competências indispensáveis para o futuro do trabalho? Que tal nos acompanhar até o fim desta discussão e descobrir se sua resposta coincide com a nossa?

O mindset do futuro do trabalho

Você sabe o que é ou já ouviu falar sobre *mindset*?

Mindset é uma maneira de pensar, o modo como se configura a mente de uma pessoa ou o tipo de mentalidade que se tem sobre determinado assunto.

Agora que você já sabe o significado dessa palavra, o convite é para que conheça qual é o pensamento contemporâneo sobre o futuro do trabalho.

Vamos começar?

- Você sabia que mais de 1/3 das competências requeridas para a maioria das profissões que serão relevantes até 2025 não são consideradas fundamentais atualmente?
- 80% das tarefas executadas por seres humanos serão automatizadas até 2050 e 85% das profissões que existirão até 2030 ainda nem foram inventadas.
- As previsões indicam que 50% dos empregos que conhecemos deixarão de existir até 2030.

A **flexibilidade** é uma das macrotendências registradas no relatório do Fórum Econômico Mundial 2018.



Comentário

As empresas serão apenas mais uma possibilidade de trabalho e a ideia é termos uma nova profissão, chamada de Freelancer S/A: Pessoas que entregarão serviços a qualquer hora e em qualquer lugar, por meio das plataformas digitais. A ideia é criar, conectar, compartilhar informação e multiplicar as formas de aprendizagem por meio de redes colaborativas de trabalho.

A maior parte dos novos empregos está ligada às tendências do mercado:

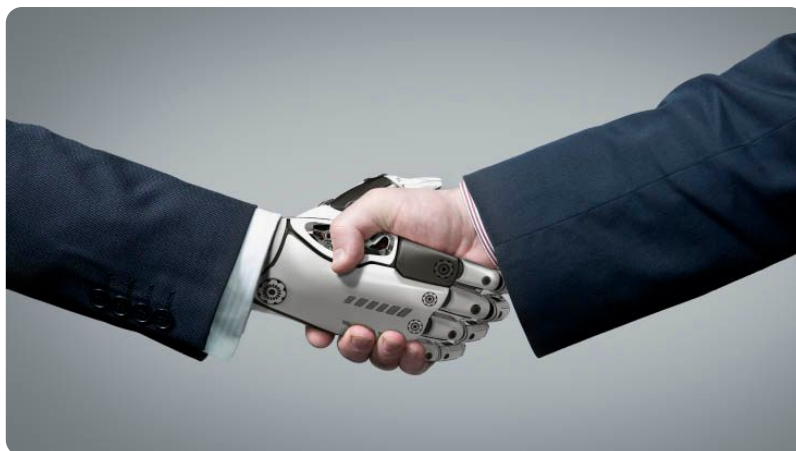
- Envelhecimento da população;
- Eficiência energética;
- Soluções para o aquecimento global;
- Produção de serviços e produtos para classes de consumo em expansão;
- Investimentos;
- Tecnologia e infraestrutura.

Os empregos menos suscetíveis de serem extintos pela tecnologia são os que envolvem:

- Gestão de pessoas;
- Experiência aplicada;
- Interação social;
- Atividades que as máquinas ainda não são capazes de fazer.

No vídeo *O Profissional do Futuro*, Michele Schneider explica como os profissionais conseguirão se diferenciar das máquinas e permanecer humanos em um mundo tão digital.

Nem você imaginava que viveria tudo isso em um futuro tão próximo, não é? Que mundo imprevisível!



Já reparou como vivemos em constantes mudanças?

Tudo que é sólido desmancha no ar é o título do livro de Marshall Berman, que mais do que nunca reflete as características do mundo atual.

E é neste mundo, volátil, incerto, complexo e ambíguo – conhecido como **VUCA** –, que você vai gerenciar uma empresa, uma área ou um projeto.

Mundo VUCA

Assista ao vídeo para entender do que se trata o Mundo VUCA.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Logo, para ser um bom gestor, é importante que você desenvolva um conjunto de competências comportamentais capaz de gerar os resultados desejáveis e a entrega de valor para todos os grupos de interesse de uma organização.

Infelizmente, muitas escolas de gestão não priorizam o desenvolvimento deste tipo de competências, fortalecendo apenas as técnicas que, embora sejam essenciais para o desenvolvimento do trabalho, não são as únicas. Como consequência, as pessoas chegam às organizações e não são capazes de ter comportamentos assertivos que garantam sua empregabilidade ao longo do tempo. Não há dúvidas de que a nova educação do século XXI passa pelo aprendizado das *soft skills* em qualquer área.

O que são *soft skills*?

Na tradução livre, *soft skills* são as habilidades socioemocionais que precisamos desenvolver para garantir presença no mercado de trabalho. Diferentes das competências técnicas, elas remetem à personalidade e ao comportamento, tendo como base:

- Experiências;
- Formação de cada pessoa;
- Cultura;
- Relacionamento interpessoal.

Entre as **competências mais valorizadas**, estão:

- Ética;
- Trabalho em equipe;
- Comunicação;
- Criatividade;
- Resiliência;
- Inteligência emocional;
- Empatia;
- Liderança;
- Autoconhecimento;
- Negociação;
- Gestão de conflitos;
- Resolução de problemas;
- Pensamento crítico e analítico;
- Aprendizagem ativa e *mindset* de crescimento;
- Diversidade e inteligência cultural;
- Adaptabilidade a mudanças.

De acordo com a Consultoria McKinsey, pesquisadores descobriram que, entre 2016 e 2030, a demanda por **habilidades sociais e cognitivas**, como criatividade, pensamento crítico, tomada de decisão e processamento de informações complexas, deve crescer até 26% em todas as indústrias.

O que você está esperando para ler mais sobre o assunto e fortalecer suas competências comportamentais?

Lembre-se sempre de que as organizações contratam as pessoas por suas competências técnicas, mas você mantém sua empregabilidade e aumenta consideravelmente suas oportunidades de crescimento quando desenvolve as competências comportamentais.



Atenção

As competências técnicas, ao longo do tempo, são substituídas pelas máquinas, mas sempre vamos precisar de alguém para liderar e conduzir times de sucesso.

Aprender a aprender e o empreendedorismo coletivo

Você sabia que a discussão sobre a inter-relação entre aprendizagem e organização no meio acadêmico não é recente?

A maioria das pessoas não imagina, mas ela teve início nos anos 1970. Entretanto, foi a partir da década de 1990, com a difusão do conceito de **organizações de aprendizagem**, popularizado por Peter Senge (2013), que a discussão passou a efetivamente fazer parte do cotidiano dos gestores e das empresas.

O que seria uma organização que aprende?

Na opinião de Senge (2013), para que uma organização possa ser considerada de aprendizagem, é imprescindível que invista na prática ativa das cinco disciplinas, entre elas, a revisão do modelo mental, que significa:

cinco disciplinas

Domínio pessoal; Modelos mentais; Visão compartilhada; Aprendizagem em equipe; Pensamento sistêmico.

Reconhecer que os indivíduos possuem diferentes visões de mundo e consolidar, nas pessoas, uma postura que possibilite discutir determinadas situações sob perspectivas divergentes, ao levar em consideração opiniões totalmente contrárias, construindo, assim, novas visões sobre uma determinada situação ou problema.

O conceito de organizações que aprendem e sua prática ativa tem como pressuposto o alinhamento do perfil gerencial e a socialização do conhecimento e da informação.

E é exatamente aqui que nossa discussão se inicia:

Será que estamos prontos para implantar esse modelo no dia a dia e nas empresas em que trabalhamos ou gerenciamos? O que seria essencial?

Criar esse ambiente exige a construção de uma cultura dentro da organização, que tenha como características:

Enfoque analítico

Para que as pessoas possam desafiar constantemente suas premissas.

Abordagem participativa

Por meio da reunião de empregados com diferentes perspectivas, experiências e competências.

Conflito construtivo

Afinal, a diversidade de ideias nos ajuda a olhar o mundo pelos olhos das outras pessoas.

Agora, vamos pensar juntos:

Ambientes de trabalho dessa natureza são um conceito histórico real ou apenas um modismo?

A intensidade de como isto ocorre depende da organização, do segmento em que ela atua, do local em que estabelece sua base de operação e, sem dúvida, da concorrência que existe em seu setor de atuação. Você sabe por quê?

Quanto mais concorrência existe no setor onde a organização desenvolve suas atividades, maior é a necessidade de a empresa inovar para atender aos seus clientes.

E, como você já sabe, para inovar, precisamos de conhecimento.

Como fazer, então, para tornar isso uma realidade possível?

Precisamos investir no aprender a aprender!

E, para que você entenda o que significa essa expressão, deve comparar os conceitos de aprendizagem em circuito simples e aprendizagem em circuito duplo.

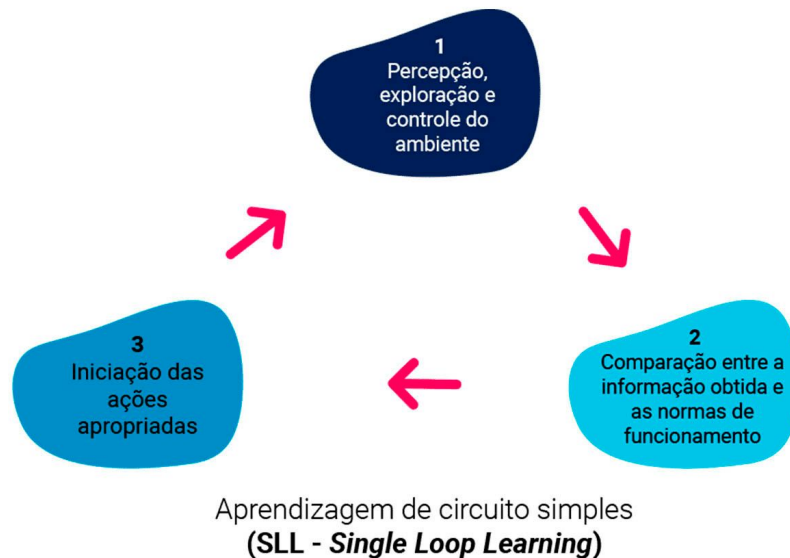
Vamos a eles?

Veja, agora, alguns conceitos sobre **aprendizagem** em circuito simples:

- Para Fleury (2002), **aprendizagem** é a solução de problemas visíveis, em padrões consagrados;
- Para Argyris (2000), a aprendizagem refere-se ao indivíduo que incorpora novas práticas sem, no entanto, refletir sobre o que reproduz.

À medida que as organizações são construídas sobre princípios **mecanicistas** (aquilo que é feito de forma mecânica), as pessoas são valorizadas pela sua habilidade de se encaixar e contribuir para a operação eficiente de uma estrutura predeterminada, realizando atividades fixas em circunstâncias estáveis.

Nesse modelo, privilegia-se o treinamento, que tem como objetivo tornar o empregado apto ou destro para realizar uma atividade, estabelecendo uma rigorosa disciplina, além de não permitir que as pessoas analisem as causas das dificuldades e exerçam influência sobre padrões predefinidos. É o que Morgan (1996) chama de **aprendizagem em circuito simples** ou único, que consiste nos seguintes passos:



Aprendizagem em circuito simples

Passo 1
O indivíduo é treinado.



Passo 2
O indivíduo aprende.



Passo 3
O indivíduo realiza a atividade sem questionar a propriedade daquilo que faz.



Essa estratégia limita as pessoas a identificar e corrigir erros a partir de padrões e normas vigentes, logo, modelos mentais, normas e padrões não são questionados.

A lógica de treinar as pessoas durante anos apenas visando ao aprimoramento técnico, garantindo-lhes **know how**, foi atribuída pelas condições de um ambiente externo que tinha como característica a estabilidade.

Know how

Modelo de aprendizagem operacional que privilegia aquisição de habilidades físicas para produzir ações específicas: Como fazer a atividade?

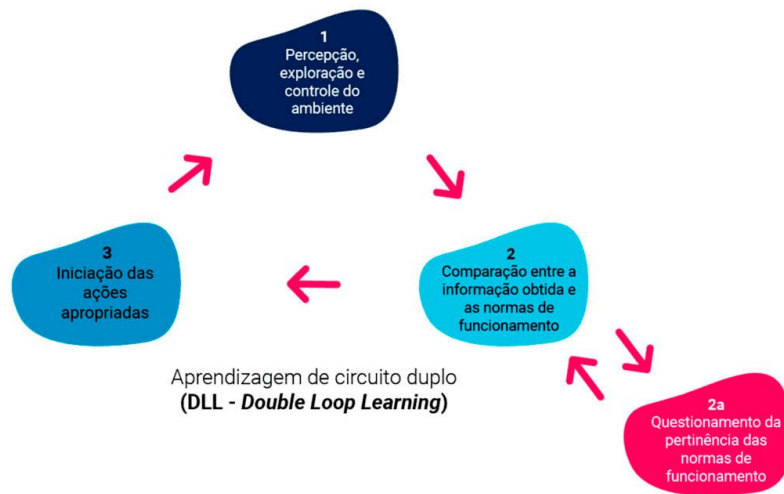
Quando essas condições do ambiente se alteram, é importante que as pessoas tenham autonomia e possam questionar a propriedade daquilo que fazem, desafiando os processos.

Segundo Fleury (2002), isso envolve desenvolver outra competência: a capacidade para identificar problemas e solucioná-los por meio da revisão de pressupostos ou valores fundamentais, a fim de se apreender um novo conceito.



Para que alguém desenvolva a competência **pensamento crítico e analítico**, que permite a revisão de modelos mentais anteriormente consagrados, é importante que ele tenha a capacidade de olhar duplamente a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento, entendendo o porquê (*know why*) daquilo que faz.

É um novo caminho de **aprendizagem em circuito duplo**, no qual você aprende, desaprende e reaprende de outra maneira, a partir do conflito entre visões, abordagens divergentes, modelos diferentes a que está acostumado e por meio da construção de ideias e soluções criadas de forma compartilhada para transformar uma realidade.



Aprendizagem em circuito duplo

Modelo no qual as pessoas recebem novas informações, comparam com as necessidades do sistema/ processo e tomam decisão sobre as ações corretivas adequadas, envolvendo mudanças de práticas, valores e pressupostos. (ARGYRIS, 2000).

Observe que esse movimento não está presente, por exemplo, nas organizações tradicionais.

São princípios diferentes daqueles praticados no modelo mecanicista que invadiu as empresas durante anos.

Isso exige uma nova postura no comportamento dos indivíduos, que precisam ter disposição para permanecerem abertos às mudanças, desafiar hipóteses anteriormente consagradas e encarar situações de conflito como oportunidades de crescimento e inovação.

É preciso rever modelos ultrapassados, abrindo espaço para que cada vez mais as pessoas, em todos os níveis hierárquicos, adotem uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua: aprendendo a aprender.

Zarifian reafirma a importância das organizações qualificantes, que estão sempre investindo em aprendizado:



(...) Uma atenção muito maior deve ser dispensada ao caráter 'qualificante', 'que ensina', da organização.

(ZARIFIAN, 2001, p. 111-112)

Para o autor, além de ser necessária a aquisição de rotinas e hábitos de trabalho em circuito simples, que seria o aprendizado técnico (*know how*), as organizações devem estimular o saber individual, desenvolvendo o aprendizado em circuito duplo, para as condições de instabilidade, que passam a ser percebidas como fonte e oportunidade de aprendizagem, utilizando a plena potencialidade das pessoas.

Afinal, como explica Mário Sérgio Cortella:

|

O trabalho é exclusivo aos homens, porque pressupõe intenção, consciência.

O foco do processo de aprendizado passa a se deslocar dos conceitos de *know how* para os conceitos de *know why*, tornando o processo de compreensão e de consciência do ser humano pressupostos para o seu sucesso como agente transformador.

É esse caminho que nos leva a alavancar a inteligência da organização, com todos participando ativamente da análise e melhoria dos processos e empreendendo coletivamente ao trazer novas ideias para soluções de problemas complexos na comunidade em que vivemos.



O conhecimento é o mais notável atributo da mente humana. Trata-se, porém, de um atributo que precisa ser desenvolvido, estimulado e aperfeiçoado constantemente.

(VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 102)

E você, já desafiou seus modelos mentais alguma vez e aprendeu a aprender?

O Poder da Aprendizagem Contínua nas Organizações

Descubra como o aprendizado pode transformar as organizações. Entenda como a promoção do pensamento crítico e analítico impulsionam a colaboração e a inovação, capacitando equipes a enfrentar desafios complexos.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Tendências

Descubra as competências essenciais para se destacar no mercado de trabalho do futuro. Entenda os desafios do mundo profissional moderno ao desenvolver habilidades-chave como pensamento inovador, inteligência emocional e resolução de problemas.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Para ser um bom gestor, é importante que se desenvolva um conjunto de competências capazes de gerar os resultados desejáveis e a entrega de valor para todos os grupos de interesse de uma organização.



Quais seriam tais competências? Você conseguiria listá-las?

Diversos relatórios sobre o futuro do trabalho, baseados nas discussões realizadas nas últimas edições do Fórum Econômico Mundial, analisaram o mercado de trabalho e registraram as principais competências que todo profissional deve ter. São elas:

- Pensamento inovador e analítico;
- Liderança e influência social;
- Aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem;
- Inteligência emocional;
- Criatividade, originalidade e iniciativa;
- Racionalidade, resolução de problemas e ideação;
- Pensamento crítico;
- Tecnologia, design e programação;
- Resolução de problemas complexos;
- Análise e avaliação de sistemas.

E você, como vai mudar sua realidade, construir um novo futuro, usando essas competências?

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

A importância das competências comportamentais



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Mindset e o pensamento contemporâneo sobre o futuro do trabalho



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A ideia das organizações de aprendizagem foi inicialmente defendida por Chris Argyris e, anos depois, popularizada por Peter Senge, na década de 1990. De acordo com esse modelo:

I- A organização deve provocar a tensão criativa entre seus membros.

II- Os objetivos são alcançados pela obediência estrita dos empregados às regras impostas.

III- Entende-se o conflito como algo a ser evitado a qualquer custo.

Está(ão) correto(s):

A

Os itens I, II e III.

B

Apenas os itens I e II.

C

Apenas o item I.

D

Apenas os itens I e III.

E

Apenas os itens II e III



A alternativa C está correta.

A tensão criativa necessária aos membros de organizações que aprendem serve como fonte propulsora de novas ideias. É ela que possibilita a análise das situações vigentes sob novas perspectivas.

Questão 2

Nos últimos anos, as organizações vêm passando por crescentes mudanças em razão das transformações ocorridas no ambiente externo- cenário político, econômico e social- e no ambiente interno, o que representa forte impacto sobre o perfil dos gestores no novo milênio. As competências atuais requeridas para um gestor são, portanto:

I- Criatividade e inovação.

II- Aprendizado ativo e contínuo.

III- Pensamento crítico e analítico.

Está(ão) correto(s):

A

Os itens I, II e III.

B

Apenas os itens I e II.

C

Apenas o item I.

D

Apenas os itens I e III.

E

Apenas os itens II e III



A alternativa A está correta.

Os profissionais do futuro terão habilidades sociais e cognitivas diferentes daquelas valorizadas no passado. Entre as mais valorizadas estão a criatividade, o pensamento crítico, a tomada de decisão e o processamento de informações complexas.

Definição

Entenda o poder do autoconhecimento e da inteligência emocional na jornada pessoal e profissional do colaborador. Descubra como reconhecer suas emoções pode transformar suas atitudes e relacionamentos.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Provavelmente, você já ouviu alguma definição do que seria a inteligência emocional.

A capacidade de controlar as emoções é a definição errônea mais comum.

Ninguém consegue controlar uma emoção, o que podemos gerenciar são os comportamentos gerados por ela.

Se você sentir raiva porque levou uma fechada no trânsito, pode conseguir conter o comportamento inadequado de descer do carro e bater no outro motorista, mas não conseguirá deixar de sentir raiva, se essa for uma situação que desencadeia tal emoção em você.

Nosso cérebro não tem a capacidade de controlar emoções.

Pessoas inteligentes emocionalmente conhecem os gatilhos ou situações que desencadeiam desconforto e que podem gerar comportamentos inadequados. Reconhecendo isso, gerenciam o ambiente para que não ajam de forma inapropriada.

Aonde isso pode te levar?



Saiba mais

À sua jornada de autoconhecimento, rumo à descoberta de quem você realmente é e ao desenvolvimento da sua inteligência emocional.



Para nos ajudar a refletir um pouco mais sobre o quanto nos conhecemos e até que ponto somos compreensivos ao reconhecer nossas falhas e vulnerabilidades, sugerimos que assista ao TEDxHouston com Brené Brown: *O poder da vulnerabilidade* (2010), um dos vídeos sobre autoconhecimento mais vistos no mundo.

Brené Brown explica, no vídeo, o que acontece com algumas pessoas. Culpam umas às outras pelas falhas, jogam nos ombros dos outros suas próprias imperfeições, e isso causa sérias complicações nos relacionamentos interpessoais. Identificar as emoções básicas e como se manifestam no dia a dia ajuda em nosso autoconhecimento.

Para entender um pouco mais sobre o que seriam as emoções básicas, recomendamos a leitura do texto *Que é emoção?* (GOLEMAN, 2012, p. 340) que aponta existirem, pelo menos, oito famílias de emoções:

- Ira
- Tristeza
- Medo
- Prazer
- Amor
- Surpresa
- Nojo
- Vergonha

De que forma essas emoções interferem nas suas atitudes e comportamentos e como influenciam seus relacionamentos, tanto na vida pessoal como na profissional, são conhecimentos básicos sobre quem você é.

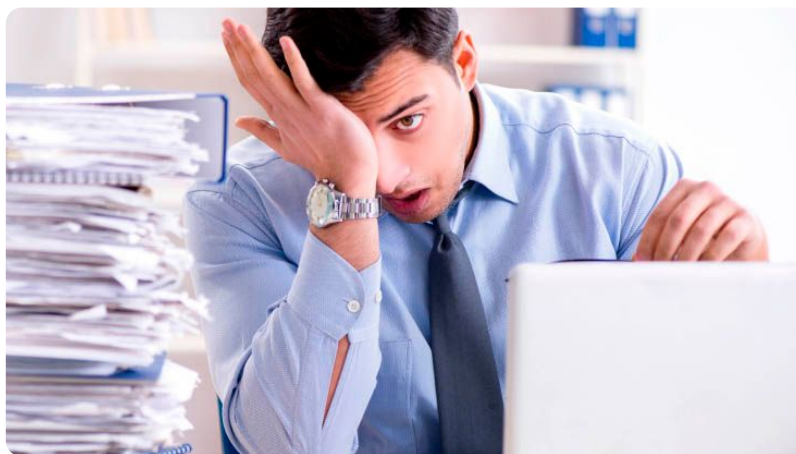
Agora que você já iniciou o caminho com a autorreflexão, vamos fazer outro exercício: olhe seu reflexo no espelho e responda o que te vem à mente. Você está feliz com a pessoa que se tornou? Conhece suas potencialidades e suas fragilidades? O que você está fazendo para se transformar numa pessoa melhor?

Diante de tantos compromissos, prazos e cobranças externas, podemos não parar para refletir sobre nós mesmos.

O mais comum é que façamos as coisas no modo automático, tendo como foco somente o *checklist* de obrigações a cumprir, muitas vezes, determinadas por outras pessoas.

Mas, e você nesse processo?

Suas necessidades, seus desejos, seu comportamento, como podem melhorar?



Como mais uma etapa da nossa viagem interior, sugerimos assistir ao vídeo de Daniel Goldstein, *Uma luta entre o seu ser presente e futuro*, que nos leva a refletir sobre nossas escolhas e suas implicações posteriores.

O pesquisador demonstra que somente o autocontrole e os dispositivos de compromisso são capazes de nos manter no caminho que nos tornará a pessoa que projetamos para o nosso futuro.

Inteligência emocional e relacional

Geralmente, quando atribuímos a característica **inteligência** a alguém, estamos nos referindo à **inteligência racional**, relacionada aos pensamentos lógicos, matemáticos e analíticos.



Não há coisa mais fácil que vencer os outros homens, nem mais difícil que vencer a nós mesmos.

—

(MARQUÊS DE MARICÁ)

O **quociente de inteligência** (QI), termo utilizado a partir de 1912 por William Stern, está relacionado à inteligência racional e mede o desempenho cognitivo de um indivíduo, comparando a pessoas da mesma faixa etária, avaliando a capacidade de resolver questões lógicas. Veja, a seguir, o mudança do conceito de inteligência ao longo do tempo.

Até o início dos anos 1990

QI como critério

O QI era o critério fundamental para a definição de inteligência, e as pesquisas buscavam identificar se ele tinha relação com a genética ou se era possível alcançar níveis mais altos a partir da experiência. Contudo, naquela época, o primeiro artigo com o termo inteligência emocional foi escrito por John Mayer e Peter Salovey e mudou a forma como a inteligência poderia ser pensada.

Em 1995

Um novo conceito

Daniel Goleman, psicólogo, escritor e PhD da Universidade de Harvard, publicou seu primeiro livro sobre o assunto, intitulado *Inteligência Emocional*, no qual descrevia de que modo essa inteligência contribuía para o desenvolvimento dos indivíduos e revelava como a incapacidade de lidar com as próprias emoções poderia dificultar a vida nos âmbitos pessoal e profissional.

De 1995 até os dias atuais

A importância do QE

A inteligência emocional (QE) ganhou espaço nas prateleiras das livrarias, em programas de televisão, nos estudos científicos de mestrado e doutorado, na prática da educação infantil, nas áreas de recursos humanos das organizações e nas rodas de conversa pelo mundo todo.

Goleman (2001, p. 337) definiu a inteligência emocional como a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.

O autor afirma, ainda, que a inteligência emocional pode ser dividida em cinco competências, desenvolvidas por meio da prática:

Autoconhecimento

Ter autoconhecimento emocional. Autoconhecimento emocional: Reconhecer as próprias emoções, os sentimentos e quando ocorrem.

Controle

Ter controle emocional. Lidar com sentimentos e adequá-los a situações específicas, o que está mais para gestão do sentimento.

Motivação

Direcionar as emoções para o alcance de objetivos específicos.

Reconhecimento

Reconhecer as emoções na outra pessoa. Por meio da empatia, avaliar os sentimentos no outro.

Habilidades

Ter habilidades em relacionamentos interpessoais. Ou seja, utilizar as competências sociais para interagir com outros indivíduos.

Atualmente, um novo conceito está ganhando espaço no debate sobre as inteligências que compõem as capacidades humanas: A **inteligência relacional** (IR). E o que significa esse tipo de inteligência?

- Que estamos em constante relacionamento com outras pessoas e, de alguma forma, somos fruto das relações estabelecidas com todas elas;

- Que o desenvolvimento das inteligências emocional e relacional nos fará aprender sobre nossas relações e, assim, poderemos escolher como queremos vivê-las, tornando nossos relacionamentos mais autênticos, saudáveis e reais.

As emoções no dia a dia das pessoas e da organização

A palavra emoção tem origem no latim, *ex movere*, que significa mover para fora. Podemos identificar uma emoção ao observarmos, por exemplo, as expressões faciais e as vozes de quem nos cerca.



Podemos identificar uma emoção ao observarmos, por exemplo, as expressões faciais e as vozes de quem nos cerca. Pessoas tristes, no geral, choram e mostram-se melancólicas, diferentemente de pessoas alegres, que sorriem e possuem um brilho distinto no olhar.

Como é possível treinar esse olhar mais apurado para identificar as emoções?

O filme *Divertida Mente* (2015), uma animação da Disney, aborda como as emoções se manifestam numa garota pré-adolescente e como influenciam seus comportamentos.

A animação mostra de que forma as memórias são afetadas pelas emoções experimentadas ao longo da vida e como ajudam a moldar a personalidade da personagem.

A verdade é que, ao longo dos anos, fomos confrontados por diversas situações e, de alguma forma, precisamos lidar com as mais variadas emoções.

Presenciamos ocorrências nas quais pessoas com inteligência emocional pouco desenvolvida agiram de forma involuntária e tiveram comportamentos inadequados. Em alguns casos, estamos incluídos nessa categoria de pessoas com pouca inteligência emocional, não é mesmo? Sim, todos nós já cometemos deslizes.



O segredo de quem tem elevada inteligência emocional está no **reconhecimento das emoções** e na **tomada de decisão** sobre o comportamento que virá em seguida.

Mas qual é a diferença entre emoção, humor e sentimento?

Parecem a mesma coisa, mas não são. A principal diferença reside no tempo de sua manifestação. Veja, a seguir, detalhes sobre cada um deles.

Emoções

- São mais rápidas e podem durar de segundos a alguns minutos;
- A alegria ao receber a notícia da aprovação de um trabalho ou a tristeza pela sua reprovação são alguns exemplos. As sensações são breves e seus efeitos passam rapidamente.

Humor

- É mais duradouro e pode manter-se por dias ou semanas;
- A sensação é menos intensa e não há um estímulo contextual, não é dirigida a algo específico;
- A pessoa simplesmente está de alguma forma. Sabe quando você acorda bem, animado, vendo o lado positivo de tudo, com vontade de realizar grandes feitos? Pois é, você está bem-humorado, feliz e esse estado vai permanecer assim por um tempo maior que alguns minutos.

Sentimento

- Representa uma grande variedade de sensações e é mais duradouro que o estado de humor;
- É constante, consistente e direcionado a algo ou alguém, especificamente. Você pode sentir amor por alguém por muitos anos consecutivos, assim como pode cultivar raiva por tempo prolongado.

De que forma o reconhecimento das emoções e sentimentos pode transformar nossas vidas?

À medida que conseguimos reconhecer as emoções – os limites da nossa capacidade de lidar com elas e em quais situações somos mais ou menos competentes para agir –, podemos usar estratégias mais adequadas para resolver conflitos e promover relações mais saudáveis.

Empatia e sociabilidade

Atire a primeira pedra quem jamais se arrependeu de ter agido de uma forma e não de outra.

Quem nunca sonhou poder voltar no tempo e reagir de forma diferente a uma situação na qual teve um descontrole emocional?



O que acabamos de relembrar foram situações em que vivemos um sequestro neural, no qual nosso cérebro entrou em estado de alerta e acionou seu plano de emergência.

O que isso significa? Você não pensou antes de agir e não compreende por que reagiu daquela forma.

Agora, pense nas consequências desses momentos na sua vida. Como influenciaram nas relações que você estabeleceu com outras pessoas?

É preciso nos colocarmos no lugar das outras pessoas de forma verdadeira e sem julgamentos. Afinal, nossas formas de enxergar o mundo são diferentes. Algo que você considera um completo absurdo pode ser normal para o outro. Quer um exemplo? Veja a seguir.



Exemplo

Quando precisamos contratar pessoas para trabalharem numa fábrica, em regime de turnos, nos quais elas não terão dias e horários fixos de trabalho e poderão atuar aos finais de semana e feriados, devemos colocar essa informação no anúncio de emprego.

Você consegue imaginar o motivo? Mesmo em momentos de alta taxa de desemprego, algumas pessoas podem não aceitar propostas de trabalho que exijam o trabalho em regime de turnos.

Antes de concluir que estas pessoas não precisam do trabalho, vamos nos colocar no lugar delas e tentar olhar o mundo sob sua perspectiva. Alguns motivos pelos quais alguém não aceitaria trabalhar sob esse regime:

- Prestação de serviços voluntários aos finais de semana;
- Acompanhamento de parente enfermo nas madrugadas;
- Buscar e ficar com os filhos após o horário da creche no fim do dia;
- Estudos noturnos;
- Necessidade de viagem para cuidar dos pais idosos;
- Cumprir atividades religiosas;
- Residir em bairro violento e evitar sair em certos horários.

Enfim, viu como são inúmeros os motivos antes de apenas não querer trabalhar à noite ou aos finais de semana?

O que é automático? Pensar pelo outro com o nosso filtro da realidade, não é?

Algumas pessoas, além de não se colocarem no lugar do outro, ainda o julgam: Não quer trabalhar, Tem preguiça, Se precisasse do dinheiro, aceitaria.

Não fique envergonhado se por acaso pensou algo parecido, em algum momento da vida. Levante a mão quem nunca julgou ou condenou alguém sem conhecer seus motivos.

Empatia requer interesse legítimo no outro, um relacionamento próximo e compreensivo, solidário e sem julgamentos. Por meio dela, nos tornamos pessoas mais gentis e passamos a tomar decisões analisando o que é bom para nós e para os outros.

Não é à toa que a empatia é citada por todos os autores que desenvolvem estudos relacionados à inteligência emocional e relacional como o caminho para estabelecer relacionamentos mais saudáveis e duradouros, tanto na vida pessoal como profissional.



Dica

Um belíssimo exemplo de como tais habilidades podem influenciar nossas vidas é retratado no filme Um senhor estagiário (2015), cujo personagem central é vivido por Robert de Niro, que encanta e envolve a todos na startup onde atua.

Inteligência emocional e relacional

Desenvolva a inteligência emocional e relacional para transformar suas relações pessoais e profissionais. Descubra como reconhecer e gerenciar emoções, promovendo uma convivência mais harmoniosa e construtiva



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Reaprendizado emocional

Explore o poder do reaprendizado emocional em uma jornada de autoconhecimento e transformação. Descubra como reconhecer e lidar com suas emoções pode conduzi-lo a uma vida mais plena e consciente



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Já ouviu falar de uma frase que diz:



Eu não gosto daquele homem. Eu preciso conhecê-lo melhor.

—

(ABRAHAM LINCOLN)

Iniciaremos nossa conversa sobre o reaprendizado emocional com essa frase de Abraham Lincoln, presidente dos Estados Unidos da América (EUA) à época da Guerra Civil norte-americana, o principal e mais violento conflito interno no país.

De origem humilde, ele entendeu desde muito cedo que precisaria da ajuda de todos à sua volta para alcançar seus objetivos e elevar seu país à categoria de potência mundial, não permitindo sua separação.

Se Lincoln tivesse tentado acabar com a guerra usando a força, não teria conseguido unir os dois lados, abolir a escravidão e ser reconhecido pela sua flexibilidade, generosidade e liderança como um dos mais importantes presidentes da história dos EUA.



Precisamos compreender que somos seres mutáveis, capazes de realizar transformações em nós mesmos e no ambiente que nos cerca.

Aceitar que a forma como agíamos no passado pode não ser a mais adequada para o momento atual é um ato de humildade e revela autoconhecimento e consciência coletiva.

Os maiores desafios para desenvolver sua inteligência emocional e reaprender a utilizar as emoções a seu favor envolvem:

- O reconhecimento dos pensamentos sabotadores;
- A auto-observação para reconhecer as emoções no momento em que ocorrem e saber lidar com reações impulsivas.

Veja agora, mais detalhes sobre cada uma dessas ações:

Pensamentos sabotadores

Os pensamentos sabotadores são aqueles que podem minar nossa capacidade de autocontrole. Imaginar que você tem total controle sobre seus pensamentos não é verdade. O que precisamos aprender é como ressignificá-los.

Quando pensar: “Sempre sobra pra mim nesta empresa, sempre tenho que fazer tudo sozinho!”, repare se não é sua postura o que leva seus colegas de trabalho a te sobrecarregarem.

Você sabe dizer não? Impõe limites ao que os outros podem fazer a você?

Em caso negativo, as situações vão continuar acontecendo e você sempre estará sobrecarregado.

Auto-observação

Antes de nos preocuparmos com os sentimentos dos outros, precisamos nos perguntar:

- O que sinto?
- O que penso?
- O que quero?

Viver a vida tentando agradar outras pessoas nos faz esquecer de nós mesmos.

Essa auto-observação nos faz reconhecer quais emoções estamos sentindo no momento e como podemos lidar com elas.

Alguém impaciente no trabalho, que demonstra irritação com todos da equipe, pode estar apenas triste.

Essa é a emoção e seus efeitos naquela pessoa são a irritabilidade e a impaciência.

Identificar a emoção e como ela nos afeta, influenciando nossos comportamentos, é a chave para o reaprendizado emocional.

Goleman (2012) afirma que ressignificar uma experiência traumática e lidar de forma diferente com seus impactos nos faz sair do automático emocional. Olhar a situação sob uma nova perspectiva ajuda no processo. Imagine a seguinte situação descrita a seguir:



Exemplo

A última reunião da qual você participou não ocorreu da forma como gostaria? Você não obteve resultados positivos? Pare, analise as atitudes de todos e aprenda com isso para não repetir os mesmos erros na sua próxima tentativa. Um trabalho te fez mal? O que, especificamente, deixou você desconfortável? O que você não pode deixar acontecer novamente? O que você aprendeu com isso?

Descobrir formas de acalmar os circuitos emocionais que nos fazem entrar no automático, reconquistar a sensação de controle sobre o que nos acontece e reconstruir a história vivida, compreendendo-a de forma mais realista, são caminhos a serem percorridos.

Tendências

De acordo com o *Mental Health Atlas 2017*, publicação da Organização Mundial da Saúde, o mundo perde **um trilhão de dólares** por deixar de tratar a ansiedade e a depressão. Em um ambiente no qual cada vez mais pessoas não conseguem lidar com suas emoções de forma saudável, esse dado é relevante. Acompanhe, a seguir, algumas informações sobre o assunto.

- Nas organizações, esses efeitos são sentidos diariamente em seus ambientes. A falta de motivação, os conflitos internos e a depressão influenciam negativamente a produtividade e impactam os resultados.
- No século XX, tornou-se cada vez mais comum o **afastamento** do trabalhador em razão de quadros depressivos e síndromes provocados por estresse e exaustão. Em 2020, essas serão as principais causas de afastamento laboral no mundo.
- Dados como esses nos trazem um alerta quanto à qualidade das relações estabelecidas entre as pessoas e as organizações. O sentimento de impotência e a exaustão emocional fazem as pessoas se interessarem menos pelo que acontece ao seu redor, deixam o raciocínio reduzido e as tornam menos capazes de alcançar objetivos.

Um olhar mais atento às necessidades individuais e novas formas de organização do trabalho podem melhorar essa situação.

Os ganhos serão coletivos: Pessoas, organizações e a sociedade, como um todo, sairão beneficiados pelas práticas mais ativas voltadas ao amadurecimento emocional.

Investindo no Bem-Estar Emocional nas Empresas

Descubra como a saúde emocional impacta as organizações e a sociedade, e como novas abordagens podem promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Inteligência emocional e relacional



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Reaprendizado emocional



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

“(…) Todo ser humano, até sua morte, pode ser considerado como um reservatório, um estoque, um capital de conhecimento que nunca para de crescer.” (AUTHIER; LÉVY, 1995, p. 43)

A disponibilidade que o ser humano tem para aprender deve ser estimulada pelas organizações. No entanto, essa motivação deve estar vinculada à decisão individual de:

I- Identificação das emoções que lhe afetam para melhorar a qualidade dos relacionamentos que tem.

II- Cristalização dos comportamentos aprendidos ao longo da vida.

III- Maturidade, resultado de todo processo de aprendizagem vivenciado pelas pessoas que se reflete no amadurecimento de atitudes e na reflexão sobre os fatos decorrentes da vida.

Está(ão) correto(s):

A

Os itens I, II e III.

B

Apenas os itens I e II.

C

Apenas o item I.

D

Apenas os itens I e III.

E

Apenas os itens II e III.



A alternativa D está correta.

A cristalização de comportamentos repetidos ao longo da vida não ajuda no desenvolvimento da inteligência emocional, que necessita de maturidade para enfrentar o processo de reaprendizagem emocional. Além disso, ressignificar a forma de pensar, bem como os comportamentos, é o que permite lidar de forma diferente com as situações e sair do automático.

Questão 2

Em recente conversa com seu superior, Ana Paula soube que lhe falta a competência Relacionamento Interpessoal. Logo, ela deverá desenvolver habilidade para:

A

Interagir com as pessoas de forma empática.

B

Demonstrar atitudes negativas diante de situações conflitantes.

C

Adotar comportamento imaturo diante dos conflitos.

D

Apresentar comportamento combativo.

E

Falar tudo o que tiver vontade de falar.



A alternativa A está correta.

A empatia é a base para a construção de relacionamentos interpessoais positivos. Colocar-se no lugar da outra pessoa, enxergando as situações com os filtros do outro, possibilita a compreensão dos motivos que a levam agir de determinada forma e não de outra.

Considerações finais

Neste tema, apresentamos a relação entre os indivíduos e as organizações, a mudança dos paradigmas de trabalho, além do papel das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. Também discutimos o conceito de competências e de que maneira as competências comportamentais são indispensáveis para o seu desenvolvimento. Tivemos, ainda, um espaço para abordar as diferenças entre as inteligências racional e emocional, bem como a importância do aprender a aprender para a evolução do profissional contemporâneo.

Entender a dinâmica das relações que envolvem as pessoas e as organizações tornará qualquer gestor capaz de intervir positivamente no contexto em que elas ocorrem, permitindo-o acompanhar as mudanças já iniciadas em todo ambiente organizacional.

Podcast

Ouçá agora um bate-papo sobre as principais competências e o *mindset* no futuro do trabalho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore +

Para saber mais sobre os assuntos abordados neste tema:

Assista:

- **Brené Brown: The Call to Courage (2019).** Nesse documentário, a pesquisadora desvenda os medos e receios que nos impedem de assumir nossa própria vulnerabilidade e lidar com nossas fraquezas num mundo cheio de incertezas.

Leia:

- **Relatórios de Tendências Ford para 2020.** O estudo apresenta as tendências globais que mais influenciarão o comportamento do consumidor nos próximos anos e aponta que as pessoas estão cada vez mais sozinhas e sobrecarregadas.
- **Relatório sobre o futuro do trabalho,** no Fórum Econômico Mundial em 2018.
- **Desenvolvendo profissionais para o futuro.** Material da FGV Executivo no qual as professoras Ana Paula Morgado e Ana Luiza Pliopas apresentam a nova dinâmica do desenvolvimento de pessoas e discutem o futuro do trabalho.

Referências

ARAGÃO, A. D. **Trabalhador do conhecimento**. RH Portal, 2015.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. *In: Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: HBR, Campus, 2000.

AUTHIER, M.; LÉVY, P. **As árvores de conhecimentos**. São Paulo: Escuta, 1995.

BIONDO, G. G. **De cada um, o melhor**. *In: HSM Management*, 68. ed., mai-jun 2008.

COSTA, R. **Saiba como a era do funcionário-cliente está mudando o RH**. *In: Revista Você RH*, ed. 51, ago-set 2017.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: Mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FORD. **Relatório de tendências Ford para 2020**. *In: Media Ford*, 2019.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano**. 3. ed. São Paulo: Objetiva, 2009.

O FUTURO DO TRABALHO. **Dell Technologies**. Dell Technologies.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation** (2017). McKinsey, 2017.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **O futuro do mercado de trabalho**: Impacto em empregos, habilidades e salários. McKinsey, 2017.

MORGADO, A. P.; PLIOPAS, A. L. **Desenvolvendo profissionais para o futuro**. In: FGV-executivo, v. 17, n. 4, julho-agosto, 2018.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Mental Health Atlas 2017**. Who, 2017.

PATI, C. **Conheça as 150 melhores empresas para trabalhar em 2019**. In: Revista Exame. São Paulo: Abril, 2019.

REVISTA VOCÊ S/A. 74. ed. abr., 2004. São Paulo.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

RUBIN, D. **Os segredos de quem é feliz no trabalho**. In: Isto é. São Paulo: Três, 2016.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 30. ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. **Teoria crítica e pós-modernismo**: Principais alternativas à hegemonia funcionalista. Revista de Administração de Empresas- RAE, v. 46, n. 1, jan-mar/2006, p. 59-70. São Paulo: 2006.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **A dialética da pós-modernidade**: A sociedade em transformação. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WORDL ECONOMIC FORUM. **The future of jobs report 2018**. WeForum, 2018.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.