

SÉRIE ACADÊMICA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE DE MOURA



EDITORA
pecege

SÉRIE ACADÊMICA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE DE MOURA

PIRACICABA • SÃO PAULO



©2022 PECEGE | Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução desde que citada a fonte.
A responsabilidade pelos direitos autorais de texto e imagens desta obra são dos autores.

EXPEDIENTE EQUIPE

ORGANIZADORES

Antonio Cesar Amaru Maximiano
Daniela Flôres
Gabrielle Gomes
Maria Cecília Perantoni Fuchs Ferraz
Tatiana Rosa Diniz

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Ana Paula Mendes Vidal de Negreiros

REVISÃO

Layane Rodrigues Vieira
Fernanda Latanze Mendes Rodrigues

M929c

Moura, Denise de.

Comportamento organizacional / Denise de Moura. - - Piracicaba, SP : PECEGE
Editora, 2022.

Série Acadêmica

ISBN: 978-85-92582-36-4

1. Marketing. 2. Mercado. 3. Cliente. 4. Treinamento. I. Autor. II. Título. III. Série.

CDD: 658.3

Ficha catalográfica elaborada por Felipe Mussarelli CRB 9935/8

Os direitos autorais sobre as imagens utilizadas nesse material pertencem aos seus respectivos donos.

PREZADO(A) ALUNO(A),

Esse material foi desenvolvido no intuito de auxiliá-lo com os estudos nos cursos de **MBA** da **USP/ESALQ**, servindo como um referencial teórico básico e complementar às aulas oferecidas nos cursos.

Desejamos que esse material, de alguma forma, contribua para acrescentar novos conhecimentos, impulsionar o aprendizado e aprimorar as competências que já possui.

Bons estudos!!!

EQUIPE PECEGE



SOBRE O AUTOR

DENISE DE MOURA

Doutora em Administração e Mestre em Sistemas de Gestão. É consultora de Recursos Humanos nas áreas de Clima e Comportamento Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento e Liderança. Professora no MBA de Gestão de Negócios USP/ESALQ na disciplina Comportamento Organizacional, e no MBA de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Federal Fluminense na disciplina Visão Estratégica de RH. Autora do livro *Cansei de Sofrer no Trabalho*.

SUMÁRIO

1.	Introdução do Comportamento Organizacional	9
2.	Comportamento em equipe	11
2.1	Grupo e equipe	12
2.2	Formação dos grupos de trabalho	13
2.3	Complexidades do trabalho em equipe	14
3.	Conflito interpessoal, Negociação e Feedback	15
4.	Comunicação empresarial e Poder de influência	21
5.	Liderança	24
6.	Comportamento político trabalho	26
7.	Cultura e Clima organizacional	27
7.1	Cultura organizacional	27
7.2	Clima organizacional	29
	Variável: Liderança	30
	Variável: Relação com o trabalho	30
	Variável: Trabalho em equipe	30
	Variável: Reconhecimento	31
	Variável: Treinamento e Desenvolvimento	31
	Variável: Comprometimento e imagem da empresa	31
8.	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	32
8.1	Recrutamento e seleção	33
8.2	Capacitação	34
8.3	Avaliação de desempenho	37
9.	Motivação	40
10.	Competências dos profissionais da atualidade	42
	Referências	45
	Apêndice	47

1. Introdução do Comportamento Organizacional

Os fatores que afetam a nossa vida no trabalho têm sido estudados há muito tempo, e o campo diretamente ligado às pesquisas científicas dos processos comportamentais no contexto das atividades laborais é chamado de Comportamento Organizacional (Vecchio, 2017), que engloba desde aspectos individuais, como atitudes e motivação dos funcionários, até as estruturas organizacionais que impactam diretamente o comportamento da organização.

Por exemplo, vamos imaginar alguns cenários que ajudarão a conceituar Comportamento Organizacional:

- As vendas estão caindo, a sua empresa está passando por uma crise grave e a primeira decisão dos dirigentes é “cortar custos” que, para eles, representa demitir pessoas.
- A crise mundial, catalisada pela COVID-19, mostrou uma rápida capacidade de resposta por parte de algumas empresas, que conseguiram se reinventar em poucas semanas, criando produtos ou serviços que não faziam parte do seu portfólio. Porém, muitas outras sucumbiram em menos de um mês, sendo obrigadas a demitir toda a sua equipe e a fechar o seu negócio.
- Há alguns anos, a sua empresa está liderando o ranking das melhores empresas para trabalhar e este resultado é fruto de uma liderança participativa, íntegra e de uma estrutura organizacional horizontal, em que todos têm autonomia para tomarem decisões sobre os seus processos.
- Assim que você ingressou em sua empresa atual, percebeu que o discurso que ela pregava para os clientes é o mesmo que ela prega internamente. Você participa das decisões, tem um plano de progressão na carreira claro e transparente, o seu superior hierárquico é justo e a sua motivação e admiração crescem continuamente, sobretudo porque você tem clareza da importância do seu trabalho tanto a nível estratégico, como a sua contribuição para a sociedade.

Estes exemplos mostram os diversos modelos de comportamento organizacional presentes nas empresas, e que são construídos e moldados pelos valores e crenças organizacionais que delineiam as ações estratégicas.

Newstrom (2011) destaca cinco modelos de comportamento organizacional, a saber: autocrático, protecionista, apoiador, colegiado e sistêmico que são resumidos na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1. Cinco modelos do comportamento organizacional

	Modelo Autocrático	Modelo Protecionista	Modelo Apoiador	Modelo Colegiado	Modelo Sistêmico
Base do modelo	Poder	Recursos econômicos	Liderança	Parceria	Confiança
Orientação gerencial	Autoridade	Dinheiro	Apoio	Trabalho em equipe	Facilita a conquista dos funcionários
Resultados psicológicos para os funcionários	Dependência da chefia	Dependência da organização	Participação	Autodisciplina	Automotivação (propriedade psicológica com a organização)
Necessidades dos funcionários satisfeitas	Subsistência	Segurança	Status e reconhecimento	Autorrealização	Autonomia
Resultado do desempenho	Mínimo	Cooperação passiva	Desejos despertados	Entusiasmo moderado	Paixão e comprometimento com as metas organizacionais

Fonte: Adaptado de Newstrom (2011, p.30)

A revolução industrial foi marcada pelo modelo autocrático. O funcionário que não seguia as ordens era penalizado (Newstrom, 2011). Havia uma relação de obediência a um superior hierárquico, não de respeito. Porém, ingênuo achar que este modelo não dava certo. A partir dele, foi criada a dinâmica da sociedade industrial; foram construídas rodovias; companhias siderúrgicas. O seu maior ponto fraco está na falta de cuidado com o ser humano.

O modelo protecionista é marcado pelo entendimento de que os funcionários se sentiam frustrados e insatisfeitos com o tratamento agressivo dos seus chefes. Assim, entre as décadas de 1890 e 1900, diversas empresas começaram a implementar programas de qualidade de vida. Na década de 1930, estes programas evoluíram, pois além dos empregadores, sindicatos e governos passaram a focar na segurança dos seus empregados. O pagamento de salário e benefícios caracterizou este modelo e entendia-se que atender as necessidades de segurança, poderia ser uma fonte de motivação (Newstrom, 2011).

O modelo apoiador é estimulado pelos estudos realizados na Western Electric Company, fábrica americana que passou por um experimento nas décadas de 1920 e 1930, visando compreender o comportamento humano no ambiente industrial. Liderado pelo pesquisador Elton Mayo, este experimento chegou a conclusão de que o trabalhador não era um número ou uma ferramenta (Newstrom, 2011), mas um ser humano com personalidade, complexo, que precisava de uma gestão apoiadora, que não

focava apenas no pagamento dos salários, mas procurava despertar nas pessoas a realização de um trabalho de excelência e a confiança de que podiam resolver problemas.

O modelo colegiado aparece como uma extensão do modelo apoiador (Newstrom, 2011), e diz respeito a um grupo de pessoas que trabalha de forma colaborativa, para o atingimento dos resultados. Este modelo é caracterizado por autonomia e traz resultados significativos, em atividades que requerem o intelecto do indivíduo de forma mais aprofundada, por isso é menos visto em uma linha de montagem, por exemplo. Ao se sentirem úteis à organização, os funcionários se sentem parceiros no negócio, e passam a realizar um trabalho de excelência, não porque serão cobrados por isso, mas por se sentirem corresponsáveis pelos resultados organizacionais.

O modelo sistêmico é considerado um modelo emergente do comportamento organizacional (Newstrom, 2011). Muito mais do que salário e estabilidade, os indivíduos necessitam se perceber como importantes ao ambiente em que estão inseridos. E isto acontece com uma liderança autêntica, que mostra a cada um dos seus colaboradores o quanto eles são importantes, demonstrando preocupação genuína e empatia para com eles. Assim, os funcionários se sentem donos do negócio, defendendo a empresa, os produtos, os serviços e os clientes. O estado de automotivação que atingem diante deste cenário, está relacionado à possibilidade de assumirem responsabilidades por suas ações, e de se sentirem importantes no ambiente em que atuam, instigando paixão e comprometimento (Newstrom, 2011).

Estes modelos de comportamento tendem a evoluir, a partir da evolução sobre os estudos do comportamento humano. Entretanto, Newstrom (2011) afirma que, ao invés de serem excludentes, estes modelos podem ser trabalhados no formato de complementariedade. O mais importante é que cada empresa analise qual deles será adequado ao seu negócio, com foco nas necessidades das suas equipes.

Vale frisar, entretanto, que na atual conjuntura política, econômica, social, marcada por inúmeras transformações, não há mais espaço para um estilo autocrático ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’. Estilos como o apoiador, colegiado e sistêmico provavelmente trarão mais resultados em uma sociedade que busca por autonomia e luta por seus direitos.

2. Comportamento em equipe

Em virtude das inúmeras complexidades pelas quais uma organização vivencia, metas cada vez mais desafiadoras e demandas diferenciadas de

clientes, as equipes, e não os indivíduos correspondem a uma unidade básica de trabalho. Robbins (2009) afirma que as equipes conseguem superar o desempenho individual, sobretudo em tarefas que exigem habilidades específicas e pontos de vistas diferenciados. Além disso, o autor preconiza que as equipes de trabalho reagem de forma mais flexível às inúmeras mudanças, quando comparadas com os tradicionais departamentos. Antes de descrever as equipes e suas principais características, torna-se fundamental diferenciar grupos e equipes. Além disso, serão discutidos, nesta seção, como os grupos se formam e as principais complexidades em trabalhar em equipe.

2.1 Grupo e equipe

Grupos e equipes não são iguais. Um grupo de trabalho se une para trocar informações que contribuirão para que cada indivíduo tome decisões ou realizem o seu trabalho. Os resultados geralmente são a soma das contribuições individuais (Robbins, 2009). Uma equipe de trabalho, por outro lado, é capaz de gerar um desempenho superior à soma de cada integrante. Ocorre sinergia, as decisões são de qualidade mais elevada e os membros buscam um resultado superior que seja adequado para todo o grupo (Robbins, 2009).

Vamos a um exemplo: imagine que você trabalhe na área de RH e precisa montar um sistema de avaliação de desempenho. Você entra em contato com a área de TI e conversa com a equipe que, compreende a sua demanda e monta o programa, conforme as suas necessidades. Vocês trocam algumas informações durante este processo, antes da entrega, e fazem alguns ajustes. No final, a equipe de TI entrega o sistema o qual você estava esperando. Este é um trabalho em grupo e é um equívoco achar que este tipo de agrupamento não dá resultados. Sim, é possível ter resultados muito positivos em um trabalho em grupo.

Por outro lado, imagine que o cliente trouxe um problema grave e complexo para o seu setor. Você precisa solucioná-lo e decide reunir um grupo de especialistas da área para ajuda-lo. Cada pessoa menciona uma sugestão, pontuando os prós e os contras. Após a reunião, vocês conseguiram montar uma solução com base em várias ideias que foram dadas. A solução final não veio de apenas uma pessoa, mas do aprimoramento de diversas ideias. Neste caso, houve o trabalho em equipe, ocorreu sinergia e maior qualidade das decisões.

2.2 Formação dos grupos de trabalho

O pesquisador e psicólogo americano Bruce Tuckman desenvolveu pesquisas com foco na dinâmica dos grupos e, em 1965, publicou o trabalho intitulado ‘Estágio de Desenvolvimento de Grupos de Tuckman’. Os quatro estágios eram denominados de Forming (Formação), Storming (tempestade), Norming (formulação) e Performing (desempenho). Na década de 70, ele acrescentou um quinto estágio denominado de Adjourning (adiamento). Estes estágios foram utilizados para descrever o caminho que, a maioria das equipes percorre, para o alto desempenho.

No estágio ‘formação’, os membros da equipe estão se conhecendo – caso a equipe tenha sido formada para um projeto específico – ou em caso de novos funcionários ingressando na organização. Alguns estão entusiasmados com os novos desafios; outros têm dúvidas sobre o trabalho a ser realizado; muitos papéis não são claros nesta fase; e o líder tem a importante missão de dar a direção à equipe, mostrando com clareza o que espera de cada integrante (MindTools; EmeraldWorks, 2014). Ele pode ajudar, inclusive, no estabelecimento das bases de afiliação e aceitação, à medida que os indivíduos começam a trabalhar juntos e a se conhecerem.

No estágio denominado ‘tempestade’, alguns integrantes entram em conflitos, sobretudo porque as relações de afinidades e preferências aparecem, egos e vaidades estão em alta. Outros buscam controle e status. A liderança precisa atuar de frente a estes conflitos, porque neste estágio muitas equipes falham. Ao invés de focar nas potencialidades individuais de cada um, o líder deve utilizá-las a favor do atingimento do resultado em equipe e mostrar que, muito mais do que relações de amizades, as pessoas precisam respeitar uns aos outros para obterem um desempenho superior¹.

Vencendo o estágio anterior, a equipe passa para o estágio ‘formulação’ ou ‘normatização’, em que os indivíduos conseguem valorizar e/ou respeitar pontos de vistas diferentes dos seus, assim como os pontos fortes dos colegas, respeitando o líder e sua autoridade (MindTools; EmeraldWorks, 2014). A equipe busca estabelecer normas de convivência para um bom trabalho.

Ao se conhecerem melhor, o respeito e as relações de confiança se formam. As pessoas se sentem mais a vontade para pedir e dar feedbacks construtivos umas as outras (MindTools; EmeraldWorks, 2014). Este é o estágio denominado de ‘desempenho’ em que há o compromisso de todos para o atingimento dos melhores resultados.

¹ Apêndice 1. Texto A Equipe que dá certo

Muitas equipes passarão pelo quinto estágio, 'adiamento', a exemplo das equipes de projeto, que se unem apenas por um período específico de tempo (MindTools; EmeraldWorks, 2014), ou em casos de reestruturação organizacional, em que uma equipe é destituída. Nestes momentos, a motivação pode diminuir e há incertezas quanto ao futuro.

A formação de uma equipe de alto desempenho requer tempo, e o seu resultado está diretamente ligado ao comportamento da liderança para direcioná-la à excelência, ajudando cada integrante a compreender como suas contribuições individuais podem trazer resultados para todo o grupo e para a organização (Vecchio, 2017).

2.3 Complexidades do trabalho em equipe

Saber trabalhar em equipe é uma arte e um desafio também, sobretudo porque no ambiente corporativo será necessário lidar com pessoas totalmente diferentes, com crenças e modelos mentais distintos. Muitos estudiosos abordam a complexidade do trabalho em equipe, buscando compreender os principais motivos dos conflitos entre as equipes e o papel da liderança neste processo.

Na década de 50, o psicólogo Solomon Asch, estudioso da área de psicologia social, coordenou alguns experimentos, visando compreender as pressões exercidas sobre um indivíduo quando atuando em um grupo. Em um dos experimentos, os participantes receberam dois cartões (Figura 1) e precisavam dizer, em voz alta, qual das três linhas do segundo cartão, correspondia ao do primeiro cartão. Nitidamente a resposta era a A.

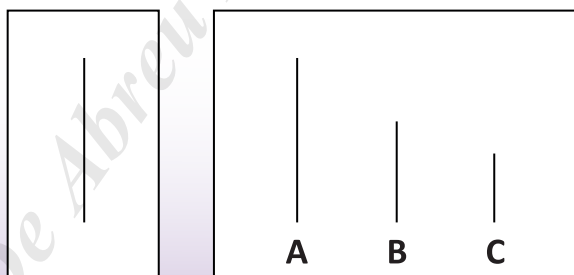


Figura 1. Exemplos de cartões utilizados nos experimentos de Asch
Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p.107).

Entretanto, como um dos integrantes do grupo reagiria, se todos os outros comesçassem a dar respostas diferentes da correta? E foi isso o que aconteceu. Um grupo de pessoas foi instruído a dar a resposta errada,

apenas para saber como a pessoa que estava sendo testada responderia. E, para a surpresa de todos, depois de inúmeros experimentos, em 35% dos casos, a pessoa dava a resposta errada, mesmo sabendo qual era a certa, porque buscava a conformidade e queria ser consistente com o restante do grupo (Robbins, 2009).

As conclusões deste experimento indicam que as pessoas desejam fazer parte de um grupo e não querem ser vistas como diferentes; trabalhar em grupos muito grandes pode ser contraproducente, pois uma opinião pode ser abafada pelas outras; e existem normas grupais que pressionam as pessoas na direção da conformidade (Robbins, 2009).

As lideranças têm papel importante nesta questão específica, ouvindo pontos de vista diferentes e vozes discordantes de pessoas que talvez estejam conseguindo ver um problema que ninguém mais do grupo tenha conseguido ver. No primeiro momento, a discordância pode gerar ansiedade e possíveis conflitos, mas é necessária pois pode catalisar novas ideias e mudanças que se façam necessárias. A conformidade **é contraproducente** para os resultados organizacionais e precisam de atenção.

3. Conflito interpessoal, Negociação e Feedback

No ambiente corporativo, os conflitos podem ocorrer em virtude de vários fatores: batalhas por poder; preconceitos; ruídos de comunicação; diferenças de opiniões e de personalidade; choque de valores; percepções diferentes da mesma situação.

Embora o conflito seja considerado uma experiência negativa, ele pode gerar novas ideias e resultados positivos tanto para os indivíduos como para as organizações (Vecchio, 2009), pois podem ser funcionais (caráter construtivo) ou disfuncionais, que impactam diretamente o desempenho. Estes últimos são extremamente prejudiciais à organização e precisam ser tratados. Geralmente os conflitos de relacionamento são disfuncionais e a forma como as pessoas irão lidar com eles é que fará toda a diferença.

Na verdade, não é possível gerenciar as emoções que podem aparecer como alegria, raiva, medo. Mas é possível gerenciar as respostas dadas a elas (Burbridge; Burbridge, 2012), por isso, torna-se essencial conhecer o comportamento humano tanto pessoal como o da outra pessoa.

Na década de 1970, os pesquisadores Kenneth Thomas e Ralph Kilmann identificaram cinco estilos para lidar com um conflito, o que contribui para identificar os principais comportamentos de um indivíduo quando precisa lidar com conflitos interpessoais. São eles:

- Evitar: as pessoas com tendência a este estilo, procuram evitar o conflito para não se indispor nem ferir sentimentos alheios. Esta abordagem não resolve o conflito, é fraca e, na maioria das vezes, se mostra ineficaz;
- Acomodar: este estilo mostra que o indivíduo prefere satisfazer as necessidades dos outros em detrimento das suas próprias necessidades. É um comportamento com baixa assertividade, mas alta cooperação. Este comportamento pode ser útil quando, em um momento específico, manter a paz se mostra mais valiosa, entretanto o problema continuará a aparecer se não for tratado;
- Competir: este estilo denota uma posição firme por parte da pessoa e pode até ser útil em uma situação de emergência em que a decisão precisa ser tomada rapidamente. Nos outros casos, pode gerar ressentimentos e agrava ainda mais o problema;
- Comprometer: as pessoas com este estilo buscam encontrar uma solução que satisfaça a todos, pelos menos de forma parcial. Os envolvidos precisarão ceder ou desistir de algo para chegar a um consenso;
- Colaborar: pessoas com este estilo buscam satisfazer as necessidades de todos os envolvidos. Elas se mostram assertivas e reconhecem que precisam cooperar ou ter uma atitude proativa para tratar a questão. Sua escuta ativa e pré-disposição para resolver um conflito são altas.

Estes estilos possibilitam refletir sobre a abordagem instintiva de cada um, fazendo mudanças de comportamento, quando necessário.

Além da identificação dos conflitos interpessoais, e negociação para a resolução dos mesmos, em muitos momentos será necessário dar e receber feedbacks sobre um comportamento, a fim de tratar uma questão específica. O feedback é um importante recurso presente nas relações humanas, que consiste em fornecer e receber opiniões alheias a cerca de um fato ou comportamento. Entretanto, se feito de forma errada, pode trazer sérios danos emocionais às pessoas e agravar o problema.

A seguir, são apresentadas cinco situações reais encontradas nas organizações e como tratar com um feedback assertivo:

Situação 1. O seu colega Carlos tem um comportamento bastante difícil. Sempre que surge um problema ou algum erro cometido na empresa, ele é o primeiro a buscar culpados ao invés de se comprometer com a resolução da questão. Você tem percebido que isto está prejudicando todo o setor e precisa dar um feedback a ele.

Possível resolução da situação 1: Ao invés de uma conversa com teor de julgamento – “você só sabe julgar os outros” ou “você lida com os erros dos outros de forma muito dura” ou “você também erra, tome cuidado quando julgar o outro”, você pode e deve optar pelo seguinte discurso: “Carlos, as pessoas ficam muito assustadas ou acuadas quando são colocadas na parede sobre algum erro que ocorre aqui na empresa. Já percebeu que ao fazer isso, as pessoas erram mais? Não estamos ensinando ninguém a se tornar melhor ou aprender com os seus erros. Feedback tem que ajudar e corrigir um comportamento. O que você acha de, caso venha a ocorrer algum erro, pedirmos ajuda a todos para solucioná-los, e, talvez, criarmos um padrão de procedimento sobre os erros mais corriqueiros?”. Esta técnica envolve mudar o discurso de acusação, para cooperação e empatia, mostrando ao outro como você se sente com o comportamento dele. Quando isso ocorre, o outro consegue receber melhor o feedback e não fica na defensiva; a escuta ativa é mais eficiente, pois o discurso tem caráter construtivo.

Situação 2. André trabalha na área de vendas e é o melhor funcionário da empresa X. Ele vende como ninguém e os clientes estão muito satisfeitos. A grande questão é que André faz o que bem quer. Chega sempre às 9h, quando o horário de chegada é às 07h30min e vai embora sempre meia hora antes. Na empresa não há folha de ponto e até um mês atrás, o diretor da empresa não estava muito preocupado com isso. No início este diretor até tentou conversar com André, mas como ele consegue vender mais e melhor, mesmo fazendo um horário diferenciado (não estipulado pelas normas da empresa), ele fazia vista grossa para não perdê-lo. O problema é que agora os outros funcionários também querem este mesmo benefício, isto é, “chegar quando bem entender” e não aceitam um tratamento diferenciado. O diretor da empresa tinha muito receio de conversar com o André, pois poderia perder o seu melhor funcionário, sobretudo porque mesmo fazendo um horário reduzido, ele ainda conseguia ser o seu melhor vendedor. Entretanto, ao invés de influenciar os colegas a serem melhores vendedores, André está influenciando a equipe a ter um comportamento errado.

Possível resolução da situação 2: nesta situação específica, o diretor pode usar a empatia para que André consiga se ver na situação específica. Ele pode chamá-lo em sua sala e pedir que se sente em sua cadeira, iniciando o discurso da seguinte forma: “Vamos imaginar, André, que você é o diretor da empresa. Eu vou lhe passar uma situação e gostaria que você me

ajudasse a resolver, pode ser? Pois bem, eu tenho um funcionário que é o meu melhor vendedor. Há alguns meses, entretanto, ele vem apresentando um comportamento totalmente inadequado. Chega mais tarde, sai mais cedo. Isto não tem impactado em seu resultado, o que está me fazendo pensar, inclusive, em montar um horário flexível para toda a equipe. A grande questão é que, ao invés de influenciar as pessoas a serem melhores profissionais, ele está influenciando de forma negativa, porque agora todos querem chegar em horários diferenciados. Sabe, eu cheguei a pensar em colocar este funcionário como mentor, para que ele pudesse capacitar os colegas com técnicas de vendas e comunicação, mas desisti, em virtude do seu comportamento. Assim, o que você faria se tivesse um funcionário com esta característica? Como lidaria com ele?”

Ao utilizar esta técnica, o diretor consegue abertura e faz com que o outro consiga se ver na situação, sobretudo por se tratar de uma questão complexa com inúmeras variáveis. Quando perceber que a abertura para o diálogo ocorrer, é importante entender porque André chega mais tarde e sai mais cedo todos os dias. Esta questão precisa ser solucionada. E então, seria importante acordar com ele os horários de trabalho e procurar envolvê-lo na capacitação dos colegas. O mais importante é fazer com que André perceba que poderia estar influenciando de forma positiva os seus colegas, mas ao invés de tentar ser tão bons como ele, as pessoas preferem copiá-lo no que ele está fazendo de errado.

Situação 3. O seu funcionário Rodrigo cometeu um erro grave no relatório contábil que está acostumado a fazer. Você consegue reverter a situação junto a Diretoria, mas precisa conversar com ele sobre isto. Provavelmente será uma conversa difícil porque Rodrigo é muito inseguro e tem baixa autoestima.

Possível resolução da situação 3: Entendendo que Rodrigo tem baixa autoestima, ele já está se sentindo muito mal com o acontecido. Ele tem clareza do erro cometido e, provavelmente, está muito inseguro. Se a conversa tiver uma conotação de julgamento (“você tem ideia da dimensão do seu erro?”) ou tom ameaçador (“caso não conseguíssemos resolver, você seria demitido. Tem clareza disso?”), pode ser que ele cometa erros ainda mais graves, causados pela insegurança, ou pedirá a você para que outra pessoa faça o relatório. Assim, a conversa precisa ter uma conotação de ajuda e apoio:

“Rodrigo, conseguimos reverter o erro, e entendo que este relatório é muito complexo de ser feito, mas tem grande importância para toda a

empresa. Assim, gostaria de entender o que aconteceu, sobretudo porque você é um excelente funcionário e está acostumado a fazê-lo”.

Ao começar o seu feedback desta forma, você utiliza a técnica de elogiar o seu funcionário pelo trabalho que ele vem fazendo, mas também, alertá-lo sobre o que aconteceu, buscando juntos um entendimento. Posteriormente, quando entender o que aconteceu, diga que caso ele venha a ter qualquer dúvida, que você estará sempre disponível para ajudá-lo.

Neste caso específico, o erro já havia sido revertido. Entretanto, caso não tivesse, outra técnica interessante seria pedir a ele que trouxesse uma resolução para o próprio erro que cometeu. Quando você faz isso, a outra pessoa sai da reatividade, entende que não será punido com uma demissão, por exemplo, e começa a acreditar que pode resolver a questão. Se a crítica ocorre no início do diálogo, provavelmente essa pessoa ficará muito insegura e reativa e não conseguirá mais escutá-lo. Além disso, ela passa a ter medo diante de novos desafios, e procurará atuar somente em processos que já tenha conhecimento, evitando qualquer tipo de mudança. Isto não faz com que a pessoa cresça e evolua como profissional. É importante catalisar a confiança desta pessoa, que foi perdida por causa de um erro cometido.

Situação 4. Andrea está coordenando um projeto de atendimento ao cliente (“xodó da diretoria”) há três meses e tudo parece caminhar bem. O seu gestor, entretanto, foi substituído e hoje foi apresentado o novo gestor que assumirá a área. Este gestor é funcionário da empresa há dez anos, mas trabalhava em outro setor. Durante a primeira reunião com toda a equipe, este novo gestor começou a organizar e dividir as tarefas e disse que, a partir de hoje, quem conduzirá o projeto de atendimento ao cliente (aquele que você estava coordenando) é o Pedro, seu colega de trabalho e, como todos sabem, muito “amigo” do novo gestor. Na hora, Andrea pensou em dizer que era ela quem estava tocando o projeto, mas como toda a equipe estava reunida e era a primeira reunião do gestor, resolveu se calar. Mas agora, passada algumas horas, Andrea percebe que precisa conversar com este novo gestor e esclarecer esta questão.

Possível resolução da situação 4: Este caso é bastante complexo, porque trata-se de dar feedback para o seu gestor. Entretanto, Andrea se sentiu “vendida” na reunião, porque o projeto que estava coordenando foi passado para outra pessoa sem que ela fosse comunicada antes. É claro que a situação precisa ser esclarecida, mas não pode ter conotação de julgamento ou de vitimização. O discurso pode começar da seguinte forma: “Eu me senti muito incomodada e constrangida na reunião desta

manhã, porque o projeto que estou trabalhando há meses com muito empenho e comprometimento foi passado para o Pedro sem ao menos que eu tivesse sido comunicada antes. Entendo que você, como novo gestor na área, tenha uma razão clara para esta decisão, embora eu realmente goste de conduzir este projeto e tenho me dedicado muito a ele. De qualquer forma, eu gostaria que em outras situações como esta, fosse comunicada antes”.

O teor da conversa foi extremamente respeitador e a pessoa disse como se sentiu com relação ao comportamento do outro – uma técnica excelente de feedback. O gestor, então, pode ter duas reações possíveis: discordar, dizendo que quem manda é ele. Porém, com este comportamento, ele quebraria a relação de confiança com sua funcionária em seu primeiro dia na área e daria um exemplo muito ruim para toda a equipe. Ou reconhecer que não foi o melhor momento para fazer aquele comunicado e, dependendo da gestão, se desculpar pelo fato ocorrido.

Situação 5. Mais uma reunião de feedback de avaliação de desempenho. Todo ano é a mesma coisa. O gerente da área de finanças faz uma avaliação bastante negativa do trabalho de Pedro e este nunca ganha a tão esperada promoção. Pedro já tentou algumas intervenções, apesar do seu gerente ser muito autocrático. Na última tentativa, ele chegou a levar relatórios comprobatórios de elogios que recebe dos seus clientes para reverter as notas ruins dadas pelo seu gerente, mas este disse que não estava interessado e que esta era a decisão final dele. Pedro não aguenta mais a situação, mas não quer pedir demissão porque gosta do trabalho, da empresa e dos colegas.

Possível resolução da situação 5: este tipo de feedback é muito delicado e precisa ser muito assertivo com teor de resolução, sobretudo em virtude das inúmeras tentativas mal sucedidas. Pensando nos estilos de comportamento, este gestor parece extremamente reativo e competidor, além de demonstrar um comportamento autocrático. O discurso então pode começar da seguinte forma:

“Minhas notas na avaliação de desempenho têm sido muito baixas, apesar de achar que faço um bom trabalho, o que pode ser comprovado pelos elogios que recebo dos clientes. Toda esta situação tem me trazido grandes dores emocionais, sobretudo porque eu gosto da empresa, das minhas atividades e quero ser promovido um dia. Entretanto, como você sempre atribui notas muito baixas para a minha performance, você talvez esteja vendo algo que eu não consigo alcançar. Assim, eu gostaria que você desenvolvesse um plano de treinamento com as principais habilidades

que eu precisarei desenvolver para melhorar o meu desempenho e poder participar dos programas de promoção aqui na empresa. Eu pretendo cumprir integralmente o plano para aprimorar as minhas competências”.

Este comportamento é muito utilizado no caso do outro ser muito reativo e ter dificuldades de escuta. Quando ele solicita que o seu gestor monte um plano de treinamento, ele o está colocando como corresponsável da questão – o que é bastante justo, porque o problema tem sido causado pela falta de flexibilidade desta liderança. Não é um feedback fácil e precisa ser muito respeitoso, sobretudo porque o comportamento do gestor conota uma questão de afinidade para com este funcionário (conflito disfuncional) e as tratativas devem ficar em nível profissional.

Conforme visto, o feedback pode ser extremamente útil para corrigir um comportamento ou mesmo para reconhecer e elogiar um funcionário, mas precisa ser bem aplicado. Seguem então algumas dicas para um bom feedback:

- Concentre o feedback no comportamento e nos resultados mais do que nas pessoas. Ex.: Troque “Você é relapso”, por “Sempre que você chega atrasado, os processos acabam não acontecendo no prazo previsto. Precisamos de você aqui no horário combinado”;
- Ao dar um feedback, nunca fale em tom alto e agressivo;
- Os feedbacks devem ser regulares. Nunca pegue alguém de surpresa (críticas e elogios);
- Escolha o local e o momento certo para dar um feedback;
- Feedback corretivo deve ser dado individualmente e em um lugar reservado.

4. Comunicação empresarial e Poder de influência

Falhas e ruídos de comunicação têm sido um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações da atualidade. Uma comunicação eficaz e aberta contribui para um bom clima organizacional e para o bem-estar da organização (Vecchio, 2017).

Existem inúmeros fatores e barreiras que podem gerar ruídos de comunicação dentro de uma organização (Chaves et al., 2014):

- Uso de linguagem técnica não familiar a todos os envolvidos (jargões diferentes – técnicos e administradores);
- Estruturas organizacionais inflexíveis ou excessivamente burocráticas (excesso de regras, padrões e procedimentos);

- Cultura organizacional que desestimula uma comunicação aberta e transparente na empresa;
- Barreiras comportamentais: desconfiança entre as partes, preconceitos, prejulgamentos, Omissão intencional de fatos e informações.

Para tratar possíveis ruídos e barreiras de comunicação, será necessário desenvolver algumas competências essenciais para uma boa comunicação (Vecchio, 2017; Robbins, 2009), como:

- Usar uma linguagem que seja inteligível e apropriada para o nível de compreensão da pessoa que esteja recebendo a mensagem;
- Ser empático e desenvolver a escuta ativa;
- Usar paráfrases, que evita retrabalhos e traz uma compreensão mais clara do que está sendo dito;
- Estimular o feedback, que ajuda a verificar se a mensagem foi entendida como se esperava;
- Criar e manter relações de confiança. A comunicação flui da melhor forma, quando as pessoas confiam umas nas outras;
- Utilizar as mídias compatíveis com o público-alvo e com a situação. Para questões urgentes, deve ser evitado o e-mail. O telefone ou uma conversa face a face traz um resultado mais rápido e efetivo.

Outro ponto importante a ser mencionado com relação a comunicação, diz respeito ao poder de influência no processo de comunicação, que significa organizar os pensamentos de forma clara e objetiva, sendo convincente perante um grupo de pessoas (Carnegie, 2018). Mas porque ser convincente? De que forma o poder de influência facilita as atividades laborais?

Imagine que você precise convencer um grupo de pessoas de que a sua ideia é importante para a organização e, para isso, você precisa de verba para um projeto específico. Como utilizar a influência neste caso específico? Carnegie (2018) sugere alguns pontos:

- A sua fala tem que focar nos interesses das pessoas que estão ouvindo o seu discurso. O que elas precisam? De que forma o seu projeto irá ajudá-las?
- Possibilite que as pessoas participem das suas ideias. Convide-as a formular o projeto com você ou a sugerir ideias. A parceria é a chave para um resultado positivo;
- Seja modesto com suas ideias. Ao invés de mostrar o quanto você sabe, esclareça as pessoas com suas ideias.

O poder de influência também é muito útil em situações de mudança de comportamento. A seguir, dois exemplos são apresentados para ilustrar esta questão:

Exemplo 1. Imagine que você é gestor de segurança de uma fábrica e, uma das suas funções, é garantir que as pessoas usem os seus equipamentos de proteção (EPI). Toda manhã, quando você faz a ronda nas linhas de produção, percebe que alguns funcionários estão sem os seus capacetes. Geralmente você costuma ser muito incisivo em seu discurso, e exige que eles coloquem os EPIs imediatamente. O retorno é imediato: todos colocam os seus capacetes. Entretanto, quando você vai embora, a maioria retira os capacetes e continua o seu trabalho (situação adaptada de Carnegie, 2019).

Em primeiro lugar, é importante destacar que o gestor ordenou o que as pessoas precisavam fazer, mas não demonstrou empatia e nem procurou entender por qual motivo as pessoas não utilizavam os seus protetores. Para aumentar o poder de influência no processo de comunicação, troque ‘o que’ você deve fazer por ‘por que’ você deve fazer isso. Nesta situação, o gestor deve entender os motivos pelos quais as pessoas não usam os seus capacetes: Incômodo? As pessoas não conseguem ver a importância?

Posteriormente, é fundamental dar exemplos reais do quanto o uso dos EPIs pode salvar vidas. Demonstrar preocupação com a saúde e bem-estar dos colaboradores fará toda a diferença. Ao explicar o ‘porque’ da importância do uso do EPI, o gestor troca uma comunicação baseada em ‘posições’ – “eu quero isso e você deve fazer aquilo” – por uma comunicação baseada em ‘interesses’ – “o uso de EPI é importante porque pode salvar vidas. Como posso ajudá-los?”

A diferença no tom da conversa é muito diferente.

Exemplo 2. Um vendedor está conversando com o seu cliente pessoalmente, e descobre que ele não renovará o contrato com a sua empresa, em virtude do valor do seu produto ter sofrido um aumento. Este vendedor já embutiu todos os descontos que podia para este cliente e o preço parece justo quando comparado ao mercado. O que dizer? “Este é o preço máximo que eu consigo. Inserir todos os descontos possíveis”. Possivelmente, o máximo que conseguirá de resposta do cliente é: “tudo bem, vou para o concorrente”.

Daniel Kahneman e Amos Tversky, pioneiros na ciência cognitiva, estudaram a mente humana, buscando entender de que forma as pessoas tomavam decisões que envolviam riscos. Seus estudos (Teoria da Perspectiva) apontam que as escolhas tomam como base potenciais perdas

e ganhos sobre o resultado final, isto é, as pessoas preferem aceitar uma recompensa pequena, mas certa, sobre uma mera chance (probabilidade) de obter ganhos maiores – viés da certeza (Siedel, 2020).

Neste sentido, abordando o poder de influência no caso do segundo exemplo, é possível dizer que uma abordagem de perda (“não posso mais dar descontos”) pode fazer com que o cliente vá para o concorrente, pois o contrário também é verdadeiro: sabendo que perderá algo, as pessoas preferem arriscar. Então, usando a Teoria da Perspectiva com o poder de influência, o vendedor pode focar em todos os ganhos que o cliente já teve e tem em sua empresa: assessoria pós-venda, produto de qualidade, reputação e nome forte do produto, contato direto com o gerente de vendas e assim por diante.

Assim, para aumentar o poder de influência, durante o processo de comunicação, é importante:

- Apresentar os aspectos positivos do que você deseja comunicar, sendo sempre verdadeiro;
- Não criticar ou condenar a posição do outro;
- Perguntar **Por que** e não **O que** você quer?
- Ter reciprocidade e ser parceiro – gera confiança;
- Despertar no outro um desejo de estímulo (dar exemplos sobre porque você deseja algo);
- Olhar sempre a perspectiva do outro ou o que o outro precisa.

5. Liderança

Muitos estudos são apresentados periodicamente, visando compreender o papel do líder na formação de equipes de alta performance.

Um gestor pode moldar uma relação de obediência ou de respeito com a sua equipe. Se ele é ético em seu discurso, honesto em seu comportamento e justo com sua equipe, ele consegue criar laços de confiança, e estes catalisam o respeito. Por outro lado, se ele é agressivo, tóxico, tem baixa inteligência emocional, dificuldades de escuta, e não sabe dar crédito e feedback à sua equipe, o máximo que conseguirá é a obediência, isto é, as pessoas vão obedecê-lo por ele ser superior hierarquicamente, mas dificilmente irão respeitá-lo.

O gestor autocrático é centralizador e toma decisões como base em suas percepções. Em curto prazo ele pode até obter resultados, mas a médio e longo prazo, ele gera tensão na equipe, que acabará desgastada e não conseguirá responder às exigências organizacionais. No atual cenário

de extrema competitividade das empresas, não há mais espaço para uma gestão autocrática e controladora.

Muito se fala sobre estilos de liderança, assim como diversas pesquisas são feitas, ano após ano, com vistas a mostrar qual é o estilo mais adequado para liderar uma equipe com eficiência. A resposta é que não há um estilo único, sobretudo porque em uma equipe, cada pessoa tem necessidades e características distintas, o que vai exigir das lideranças um conhecimento profundo de cada liderado, para que utilize um estilo mais adequado a cada pessoa.

Neste sentido, é possível citar as pesquisas sobre Liderança Situacional desenvolvidas pelos pesquisadores Ken Blanchard e Paul Hersey, que afirmam que um líder deve utilizar estilos diferenciados de comportamento, com base na maturidade da sua equipe e em cada situação. A Figura 2, a seguir, apresenta a ideia central de um estilo situacional de liderança:

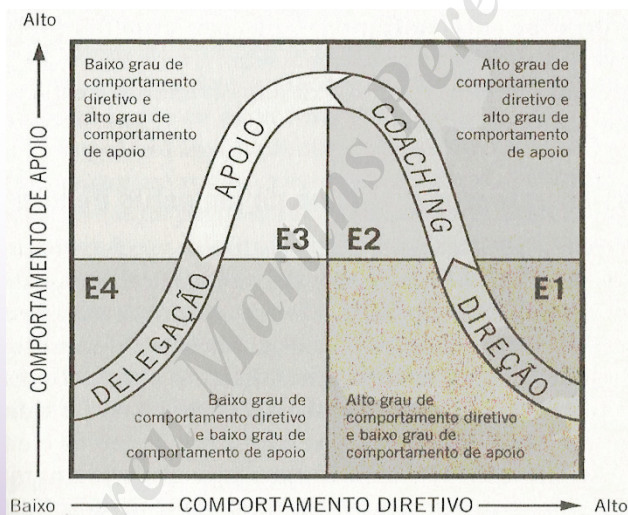


Figura 2. Os quatro estilos de liderança (Liderança Situacional)

Fonte: Blanchard, 2010, p.75

Os líderes que direcionam (E1), mostram exatamente o trabalho que precisa ser feito, definindo com clareza funções e tarefas, além de supervisionar de perto a sua equipe. A maioria das decisões é tomada pela liderança. Este estilo é utilizado quando a equipe ainda é muito nova (acabou de ser formada), quando as pessoas ainda não têm conhecimento profundo sobre as suas atividades e desafios ou quando há situações de tensão ou problemas que precisam ser resolvidos rapidamente. Por exemplo, em uma crise de alta vulnerabilidade, sem precedentes, a exemplo da pandemia pela

qual o mundo está passando, catalisada pela COVID-19, o líder precisa usar da direção e orientar toda a sua equipe sobre os passos a serem seguidos.

Os líderes coaching (E2) ainda definem as tarefas a serem desempenhadas pelos seus colaboradores, mas a comunicação ocorre nos dois sentidos. Ao perceber que, alguns integrantes da sua equipe ainda não se sentem confiantes para realizar um trabalho, eles podem usar de estilos de coaching, que estimula o pensamento criativo e a resolução de problemas por parte dos colaboradores, fazendo se sentirem confiantes.

Os líderes que apoiam (E3) são facilitadores e partilham responsabilidades na tomada de decisão. Ao fazer isso, eles encorajam a sua equipe a desenvolver suas potencialidades e a se sentirem seguros em seus desafios. Este estilo é utilizado quando as equipe já começam a mostrar resultados e a caminhar sozinhas.

Os líderes que delegam (E4) dão autonomia para que sua equipe tomem as decisões. Este estilo traz resultados positivos em uma equipe de alto desempenho, em que as pessoas sabem como realizar suas atividades e se sentem confiantes para assumir responsabilidades.

As lideranças precisarão utilizar diversos estilos, conforme cada situação que se apresenta e conforme os comportamentos da sua equipe. Este é o grande desafio da gestão nos dias atuais.

6. Comportamento político trabalho

Praticamente todas as empresas precisaram, precisam ou precisarão enfrentar algum problema político, ligado a disputa de interesses ou brigas por poder (Dillon, 2018). E, mesmo que um funcionário decida fazer o seu trabalho da melhor forma possível, políticas no trabalho podem atrapalhar o seu desempenho.

Pesquisas mostram que a maioria das pessoas, dentro das organizações, é afetada por manipulações, *bullying* ou jogos de interesse (Dillon, 2018) e, quanto menor o grau de confiança nos processos internos da organização, provavelmente maior será o nível de comportamento político dos indivíduos (Robbins, 2009). Por exemplo, quando há ameaças de demissão e a comunicação é falha e com muitos ruídos, provavelmente comportamentos políticos podem aparecer, a partir de bajulações de chefias e puxadas de tapete; se os critérios de avaliação de desempenho são subjetivos e ninguém entende porque recebe a promoção ou é preterido em uma avaliação, um ambiente competitivo e agressivo pode se formar.

Mas a grande pergunta que muitos se fazem é: como reagir à

politicagem no ambiente organizacional? Pesquisas que correlacionam a relação entre a percepção, por parte do funcionário, da política existente na organização e o desempenho individual, mostram que quanto maior for esta percepção, menor será a satisfação com o trabalho, diminuindo o desempenho, aumentando o estresse e a rotatividade (Robbins, 2009).

Por outro lado, especialistas afirmam ser possível sobreviver, ou até mesmo, participar da política no trabalho, mas de uma forma saudável e ética, a partir da construção de relacionamentos com pessoas difíceis, conquistando aliados; lutando por recursos, de forma íntegra, que serão necessários para a realização de um bom trabalho; galgando cargos superiores, sem passar por cima de ninguém (Dillon, 2018); ou gerenciando a impressão que as pessoas têm de você, isto é, transmitindo, através do seu discurso e dos seus atos, uma imagem positiva sua (Vecchio, 2017). Essas táticas têm natureza honesta e são meios de conquistar a influência.

Entretanto, as táticas que visem tirar vantagens de situações ou de cargos não devem ser feitas em hipótese alguma. Por exemplo, participar de jogo político, fazer alianças com pessoas em que você não confia, apenas para conseguir alguma coisa, bajular chefias, distribuir recompensas com base em critérios subjetivos ou afinidades, participar de fofocas e intrigas.

É importante lembrar que um comportamento político só será ético, se for com base no respeito dos direitos de todos os envolvidos e se respeitar os códigos de conduta e os princípios de justiça (Vecchio, 2017), caso contrário, não deve ser feito nem estimulado.

7. Cultura e Clima organizacional

Analisar a cultura de uma organização ajuda a compreender os seus valores e crenças que impactam diretamente no clima organizacional. Nesta seção, serão elencados os impactos de uma cultura forte no comportamento do indivíduo dentro da organização, assim como uma sugestão de como medir o clima organizacional e as principais variáveis que envolvem este processo.

7.1 Cultura organizacional

A cultura refere-se aos valores, crenças, artefatos e suposições básicas que transmitem a visão da organização, diferenciando-a das outras (Schein, 2004). A cultura dá forma aos comportamentos dos trabalhadores ao criar uma identidade organizacional, isto é, ao ingressar em uma empresa, os indivíduos chegam com modelos mentais, valores, crenças e pontos de vistas

próprios. Com o processo de socialização, o código de conduta a ser seguido se sobrepõe aos interesses individuais. Quando há congruência entre os valores organizacionais e os pessoais, pode catalisar comprometimento e entusiasmo por parte dos funcionários.

Há uma relação direta entre a percepção dos valores de uma organização e os comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho (Tamayo, 1998), apresentadas a seguir:

- Cidadania organizacional – os indivíduos cooperam com os colegas, procuram manter o bom clima organizacional, buscam sempre melhorar o seu desempenho, ampliando suas potencialidades e defendem os objetivos organizacionais.
- Comprometimento – ao se identificar com a organização e com os seus valores, o indivíduo deseja manter-se afiliado a ela, buscando sempre realizar o seu trabalho com excelência.
- Satisfação no trabalho – muito mais do que o salário que recebe, o indivíduo fica satisfeito com as atividades desempenhadas, as condições do trabalho e com o clima organizacional.

Organizações com culturas fortes conseguem exercer um maior impacto sobre o comportamento das equipes. Para manter uma cultura forte e viva, é importante focar em três aspectos fundamentais: seleção das equipes; ação dos diretores e gestores (Robbins, 2009) e análise das tendências.

Uma cultura forte gera uma marca empregadora forte, isto é, a imagem que a empresa prega para todos os envolvidos em sua cadeia produtiva, atrai candidatos que compactuam com seus valores e ideias, o que contribui para diminuir os custos de contratação e de rotatividade, pois as pessoas que atuam na empresa, acreditam nela. Entretanto, se ao ingressar na organização, o funcionário percebe que o discurso é diferente da prática, isto é, o que a empresa prega para fora é diferente internamente, poderá ocorrer choques de valores culturais, catalisando desmotivação. Além disso, no processo de seleção, as empresas precisam atentar para selecionar profissionais, cujos comportamentos são coerentes com os seus valores. Por exemplo, profissionais com fortes comportamentos cooperativos, provavelmente não se sentirão a vontade em empresas cujos valores envolvem a competição acirrada; empresas que valorizam a inovação e a criatividade, devem selecionar profissionais que tenham um perfil inovador, e assim por diante.

A ação dos diretores e gestores também contribui para manter a cultura viva, sobretudo a partir do seu discurso e ações. São eles os porta-vozes da organização, que ajudam a perpetuar os valores e crenças. Porém, se os líderes têm comportamentos opostos ao que a cultura prega, os funcionários poderão se sentir perdidos ou desorientados sobre qual caminho seguir.

A análise das tendências está diretamente ligada às inúmeras transformações no cenário externo, que obrigará as organizações a alterarem seus produtos e serviços, para se manterem competitiva. Neste sentido, uma avaliação dos valores e comportamentos organizacionais periodicamente, se faz necessária, para manter a cultura viva.

7.2 Clima organizacional

Para medir o clima organizacional, geralmente as empresas aplicam ‘pesquisas de clima’, representadas por ferramentas de gestão que buscam medir a satisfação dos empregados, a partir da percepção de valor que eles atribuem a diversos aspectos internos da organização, como os benefícios oferecidos, a relação com os colegas e com a gestão, satisfação com as atividades desempenhadas, sentimento de justiça quanto às avaliações de desempenho e assim por diante.

O clima se apresenta ruim, quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente a satisfação dos funcionários. Existem indicadores que mostram que o clima não está bom: alto *turnover*, número excessivo de faltas e/ou atrasos por parte dos funcionários, reclamações trabalhistas, conflitos disfuncionais, desmotivação e desinteresse pelas tarefas a serem realizadas.

Além disso, pesquisas apontam fatores que geram grandes insatisfações aos funcionários (Glassdoor Team, 2014): falta de meritocracia nos processos de reconhecimento e recompensa; falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional; gestão ineficaz; falta de progressão na carreira; e falta de um pacote de benefícios atrativos.

Avaliar periodicamente o clima organizacional pode ajudar nas tomadas de decisões estratégicas, mas não deve ser a única medida do clima, sobretudo porque ela capta percepções e não verdades absolutas. De qualquer forma, algumas ações como feedbacks e diálogos constantes com as equipes, capacitações com foco nos gaps encontrados nas avaliações de desempenho, comunicação horizontal e programas de progressão na carreira podem ser facilitadores de um bom clima organizacional.

A seguir, e apenas de caráter ilustrativo, são apresentadas algumas questões que costumam ser utilizadas em pesquisas de clima. Cada organização deve customizar para a sua realidade de trabalho:

Variável: Liderança

- ▶ Sou tratado(a) com respeito pelo meu superior imediato.
- ▶ Tenho liberdade para expor minhas ideias, críticas e sugestões.
- ▶ Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.
- ▶ Recebo críticas e elogios (feedbacks) periódicos do meu superior imediato com relação ao meu desempenho.
- ▶ As críticas e elogios (feedbacks) que recebo do meu superior imediato são importantes para o meu crescimento profissional.
- ▶ As informações que recebo do meu superior imediato para a realização do meu trabalho são claras e objetivas.
- ▶ O meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças.
- ▶ Estou satisfeito com o estilo de liderança do meu superior imediato.
- ▶ Participo das decisões tomadas pelo meu superior imediato.
- ▶ O meu desempenho está diretamente relacionando aos estímulos que recebo do meu superior imediato.

Variável: Relação com o trabalho

- ▶ Gosto das atividades que realizo.
- ▶ Tenho oportunidades de criar e inovar.
- ▶ Sinto-me motivado na realização das minhas atividades.
- ▶ Utilizo todo o meu potencial nas atividades que desempenho.
- ▶ Estou satisfeito com a minha carga de trabalho.
- ▶ O meu trabalho é de suma importância para o alcance dos resultados da empresa

Variável: Trabalho em equipe

- ▶ Recebo apoio dos meus pares para a realização do meu trabalho.
- ▶ Tenho facilidade para trocar experiências e conhecimentos com os meus pares.

- ▶ Confio nas pessoas com quem trabalho.
- ▶ Percebo que os meus pares têm maturidade para gerenciar conflitos que porventura venham a ocorrer.
- ▶ Os meus pares estão comprometidos para o alcance dos resultados em equipe.
- ▶ A carga de trabalho está bem distribuída em minha equipe.
- ▶ Na equipe em que trabalho as pessoas têm um bom relacionamento.
- ▶ O meu ambiente de trabalho é de cooperação e respeito.

Variável: Reconhecimento

- ▶ Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho.
- ▶ As práticas de reconhecimento são aplicadas de forma transparente.
- ▶ Meu empenho em contribuir para o sucesso da empresa é reconhecido.
- ▶ Sinto-me valorizado pelo trabalho que realizo.
- ▶ Estou satisfeito com as formas de reconhecimento da minha empresa.
- ▶ Tenho oportunidades de crescimento profissional na minha empresa

Variável: Treinamento e Desenvolvimento

- ▶ A empresa oferece treinamentos para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.
- ▶ Tenho oportunidade de aplicar, em meu trabalho, os conhecimentos que adquiro nos treinamentos.
- ▶ Estou satisfeito com os treinamentos oferecidos pela minha empresa.
- ▶ Tenho oportunidade de sugerir e negociar o meu plano de treinamento e desenvolvimento.

Variável: Comprometimento e imagem da empresa

- ▶ Estou empenhado em contribuir de forma ativa para o desenvolvimento e o sucesso da minha empresa.

- ▶ Tenho orgulho em trabalhar na minha empresa.
- ▶ A minha empresa é um excelente lugar para trabalhar.
- ▶ A imagem da minha empresa no mercado é muito valorizada.
- ▶ A minha empresa preza pela ética e respeito junto aos seus clientes e parceiros.
- ▶ As decisões da minha empresa são pautadas nos valores éticos.
- ▶ As organizações ainda podem optar por inserir questões abertas no final da pesquisa de clima, visando captar as percepções mais aprofundadas dos funcionários. Dentre as questões, sugere-se:
- ▶ Quais sugestões você daria para tornar a sua empresa um dos melhores lugares para trabalhar?; Todos os comentários serão tratados de forma confidencial.

Para que uma pesquisa de clima organizacional ganhe credibilidade junto aos funcionários, é de fundamental importância atentar para os seguintes pontos:

- Ela tem que ser confidencial, isto é, nenhum respondente pode ser identificado;
- Todos devem receber um retorno sobre os resultados da pesquisa, por parte da liderança e/ou da área de recursos humanos;
- Planos de ação, com foco nos pontos de atenção que apareceram na pesquisa, devem ser elaborados junto com as equipes, além de serem acompanhados e implementados;
- As ações realizadas, por ocasião dos resultados da pesquisa de clima, devem ser divulgadas para todos os funcionários.

8. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

As políticas e práticas de gestão de pessoas também impactam diretamente o comportamento humano dentro das organizações. Serão elencadas três práticas extremamente relevantes e que precisam de atenção por parte dos dirigentes e das equipes de RH das organizações: recrutamento e seleção; capacitação e avaliação de desempenho.

8.1 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção envolve recrutar e selecionar candidatos para ocuparem as vagas existentes dentro de uma empresa. Este processo compreende uma série de etapas, dentre elas é possível citar:

- Mapeamento interno de vagas em aberto; descrição de cada cargo; perfil do profissional (competências técnicas e comportamentais) para assumir o cargo, tendo como foco os valores organizacionais;
- Opção por recrutamento interno, externo ou ambos;
- Prospecção dos candidatos, a partir da descrição do cargo, nos canais específicos escolhidos pela organização;
- Triagem de currículo, aplicação de testes e entrevistas. Hoje, a contratação às cegas² tem sido pensada por muitas organizações e implementada por algumas;
- Retorno do processo seletivo para todos os candidatos participantes.

Um ponto de aprimoramento do processo seletivo, visto em muitas organizações, é a falta de retorno aos candidatos que não foram escolhidos. Todos, sem exceção, precisam receber um feedback e, para aqueles que foram até a última fase, será importante um retorno mais próximo (ligação telefônica, por exemplo) do gerente ou da área de RH que o entrevistou, informando os motivos pelos quais ele não foi selecionado e dando orientações sobre novas seleções que ele venha a participar na empresa.

Outro ponto a ser melhorado neste processo, diz respeito aos e-mails padrão que são enviados aos candidatos que não foram selecionados. As mensagens devem ser nominais e devem trazer a assinatura do profissional que o entrevistou. Quando a empresa não se preocupa com estas questões específicas, é a sua imagem que pode ser prejudicada. O candidato é um formador de opinião, que pode ser ainda um cliente ou um fornecedor, mas mais do que isso, deve ser tratado com respeito.

Como vimos anteriormente, cada empresa adota um comportamento distinto, possui valores e crenças diferenciadas, assim como uma cultura única, neste sentido, o seu processo de recrutamento e seleção deve refletir os seus valores organizacionais. Por exemplo, uma empresa que valoriza a diversidade e o trabalho em equipe não pode realizar um processo extremamente competitivo e pouco inclusivo. Em contrapartida, uma

² <https://www.empregare.com/blog/artplan-adota-processo-de-selecao-as-cegas-utilizando-a-empregare-com/>

organização que tem seus valores pautados na competitividade, deve deixar claro para os candidatos a realidade que eles irão encontrar, caso ingressem na empresa. A transparência e a comunicação clara são pontos essenciais nos processos de recrutamento e seleção.

A atração dos candidatos por uma empresa leva em consideração a sua marca empregadora ou o “employer brand”, termo estudado por Ambler e Barrow (1996) e que corresponde aos “benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (p.187), isto é, quando o discurso praticado internamente por uma empresa é igual ao que ela defende externamente para seus clientes, fornecedores, candidatos e todos os envolvidos direta e indiretamente em sua cadeia produtiva, ela se torna atrativa e confiável aos olhos dos possíveis profissionais interessados em ingressar nela. Ao criar um excelente clima organizacional interno que proporciona orgulho e encantamento aos seus funcionários e parceiros, as empresas podem atrair, com mais facilidade, os candidatos que compactuam e acreditam em seus valores e que têm admiração pela empresa antes mesmo de ingressar nela. Além disso, um “employer brand” bem trabalhado por contribuir na retenção dos profissionais que acreditam e têm orgulho em fazer parte da organização em que atuam.

8.2 Capacitação

Programas de treinamento e desenvolvimento devem ser constantes dentro das organizações. As habilidades de cada indivíduo precisam de reciclagem contínua, sobretudo diante de cenários de inúmeras transformações tecnológicas, sociais, econômicas e demandas cada vez mais diferenciadas dos clientes.

A pandemia da COVID-19 é um exemplo de como muitas empresas precisaram ressignificar, muito rapidamente, seus processos, produtos e novas formas de trabalhar. Estas mudanças também impactaram sobremaneira os funcionários, que tiveram que se reinventar, adquirindo novas competências para fazer frente a um cenário não previsto.

Vale frisar, entretanto, que programas de capacitação dentro das organizações devem estar coerentes com a visão, missão, valores e direcionamento estratégico, conforme visto na Figura 3. Treinar por treinar, sem um direcionamento estratégico, pode trazer grandes prejuízos para a organização e inúmeros retrabalhos, porque as pessoas não estarão capacitadas de forma adequada para atender às demandas organizacionais.

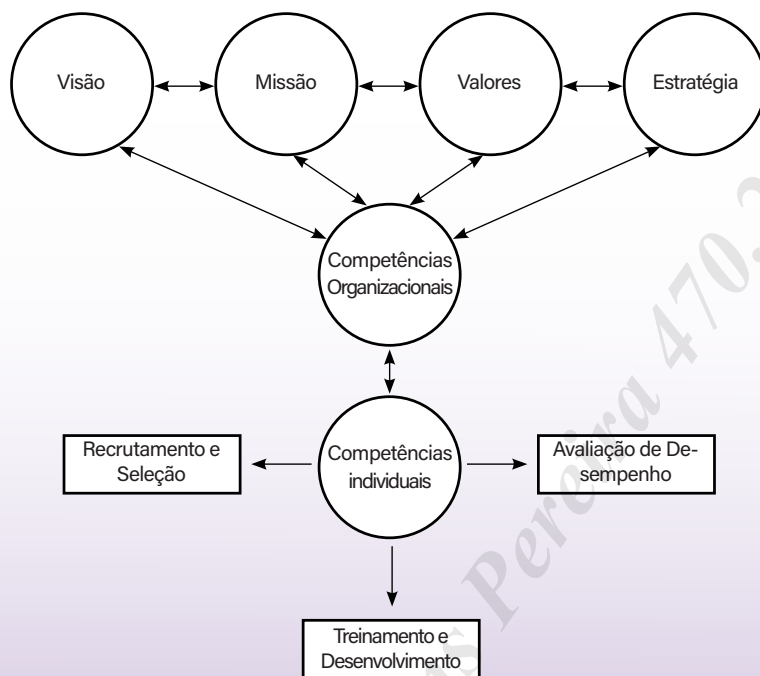


Figura 3. Direcionamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da missão, visão, valores e estratégia organizacional, são desenhadas as competências organizacionais, isto é, competências necessárias (habilidades e recursos) para que uma empresa consiga atingir seus objetivos e atender, de forma diferenciada, seus clientes, garantindo sua sobrevivência e competitividade.

As competências individuais precisam estar alinhadas às competências organizacionais. Por exemplo, uma empresa cuja competência organizacional está voltada à inovação, e ela é orientada para o mercado, precisará desenvolver em seus funcionários competências como criatividade, foco no cliente, atuação estratégica, iniciativa e capacidade de decisão. Outra empresa, cujas competências organizacionais estejam voltadas para a gestão de pessoas e de processos, seus funcionários precisarão aprimorar a liderança, a iniciativa e o trabalho em equipe. Além disso, os processos de recrutamento e seleção, programas de capacitação e de avaliação de desempenho devem ter como foco as competências individuais exigidas dos funcionários. Estes devem ser recrutados, capacitados e avaliados com foco nestas competências.

8.2.1 Avaliação de Eficácia

A grande preocupação de muitas organizações quanto ao processo de capacitação, refere-se ao tempo e ao dinheiro gastos em programas de treinamento, cujo retorno costuma ser infinitamente menor ao investimento. Neste sentido, é importante que todo programa de capacitação tenha como foco, os objetivos pretendidos. Para isso, será importante desenvolver avaliações de eficácia de treinamento.

Donald Kirkpatrick, ex-presidente da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento desenvolveu, na década de 50, um modelo de avaliação de treinamento em quatro níveis, analisando a eficácia da aprendizagem (MindTools; EmeraldWorks, 2020a). São eles:

- **Reação:** aplicado imediatamente após o treinamento, envolve questões ligadas a percepção do participante com relação ao programa (pontos fortes e fracos do conteúdo; interação do instrutor; se é possível aplicar o conteúdo na prática);
- **Aprendizagem:** este nível visa medir se os treinandos aprenderam ou não. Envolve questões ligadas a quão confiantes e motivados eles se sentem para fazer mudanças e como se percebem antes e após o treinamento. Para medir como os participantes aprenderam, é fundamental definir os objetivos específicos do treinamento e avaliar o seu conhecimento antes do programa;
- **Comportamento:** este nível envolve medir se houve mudança de comportamento após um período de tempo da realização do treinamento. É um processo longo e as questões visam compreender se os treinandos conseguiram colocar em prática os conhecimentos adquiridos no treinamento; se eles são capazes de multiplicar esses conhecimentos; se percebem mudança de comportamento;
- **Resultados:** este nível é considerado um dos mais difíceis de medição, porque será necessário identificar os resultados tangíveis oriundos do treinamento. É possível ainda, utilizar o ROI (retorno sobre o investimento). Sugere-se, inclusive, identificar os resultados esperados do treinamento (métricas objetivas) e, em seguida, desenvolver o programa com foco nestas métricas. Isso contribui para priorizar os objetivos, tornando os treinamentos mais eficazes.

A seguir, é apresentado, na Figura 4, um modelo de avaliação de eficácia elaborado para um treinamento de vendas, apenas como caráter ilustrativo.

AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DE TREINAMENTO							
Nome do curso: <i>Técnicas de venda</i>				Carga horária:			
Data de realização:				Instrutor:			
Treinando:							
		Conhecimento do treinamento	Conhecimento após 3 meses	Conhecimento após 6 meses		Indicador antes do treinamento	Indicador após 6 meses
		Nenhum - Baixo - Médio - Alto	Baixo - Médio - Alto	Baixo - Médio - Alto	Inserir as atividades desenvolvidas pelo funcionário neste período utilizando técnicas do treinamento aplicado		
Conhecimento	Conhecimento sobre o produto						
	Técnicas de marketing						
	Conhecimento sobre o mercado						
	Ferramentas de comunicação						
	Técnicas de negociação e vendas						
Habilidades	Melhorar a abordagem de venda						
	Utilizar novas técnicas de vendas e de negociação						
	Apromorar a abordagem ao cliente						
	Fidelizar o cliente						
	Apromorar o pós-venda						
	Saber prospectar novos clientes						
	Reconhecer as necessidades do cliente						
Atitudes	Desenvoltura na negociação						
	Autoconfiança						
	Boa comunicação						
	Persistência						
	Carisma						
	Resiliência						
Parecer final da gerência referente a situação anterior x situação atual; sugestões							

Figura 4. Modelo avaliação de eficácia

Fonte: Elaborado pela autora

Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) devem estar diretamente ligadas às competências organizacionais e o que se deseja alcançar com o programa de capacitação. Os indicadores antes e após o treinamento devem ser estipulados pela empresa, conforme suas necessidades e realidade.

8.3 Avaliação de desempenho

As avaliações de desempenho têm perdido credibilidade ao longo dos anos, dentro das organizações, sobretudo por utilizar critérios muito subjetivos, o que acaba gerando muitas insatisfações e sentimentos de injustiça por parte dos profissionais avaliados. Inclusive, algumas empresas

têm optado por modificar todo o seu sistema de avaliação³, em virtude destas questões.

Alguns pontos de atenção devem ser considerados quando da aplicação de uma avaliação de desempenho:

- Utilizar múltiplos avaliadores (mais precisas), a exemplo dos pares e clientes;
- Enfatizar comportamentos no trabalho e não traços pessoais (lealdade, confiabilidade);
- Ficar atento à tecnologia: deve ser utilizada apenas para facilitar o processo. É papel da liderança conversar individualmente com cada integrante da sua equipe, identificando os pontos fortes e aqueles que precisa aprimorar. Muitas organizações tratam estes processos de forma muito fria – com envio da avaliação por e-mail, sem qualquer comunicação com o seu funcionário. Um dos pontos mais importantes da avaliação, são os momentos de feedback entre liderança e liderado;
- Capacitar os gestores para que consigam dar um feedback justo e aberto ao seu funcionário, quanto a avaliação de desempenho.

Apenas como ilustração, na Figura 5 é apresentado um modelo de avaliação de desempenho da competência comportamental Iniciativa, com a descrição dos pontos que serão avaliados e os atores que participarão da avaliação.

AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DE TREINAMENTO									
COMPETÊNCIA: INICIATIVA									
Capacidade de implementar ações de forma proativa, analisando os impactos nas pessoas e nos processos									
CARGO	COMPORTAMENTO DESEJADO	ESCALA DE PROFICIÊNCIA	PONTUAÇÃO GERENTE	AUTOAVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO COLEGA 1	PONTUAÇÃO COLEGA 2	PONTUAÇÃO CLIENTE EXTERNO OU INTERNO 1	PONTUAÇÃO CLIENTE EXTERNO OU INTERNO 2	TOTAL
JUNIOR	Resolve os problemas do dia a dia sem depender de inscrições	0 - Não atende 1 - Atende parcialmente 2 - Atende integralmente 3 - Supera	0	0	0	0	0	0	0
PLENO	Antecipa-se à resolução de problemas e propõe melhorias de questões rotineiras		0	0	0	0	0	0	0
SENIOR	Demonstra persistência para resolver questões frente a cenários imprevisíveis		0	0	0	0	0	0	0
GERENTE	Possui a cultura da iniciativa (antecipação, proatividade e agilidade), resolvendo questões e identificando oportunidades de melhorias		0	0	0	0	0	0	0

Figura 5. Modelo avaliação de desempenho – competência Iniciativa

Fonte: Elaborado pela autora

³ <https://www.wsj.com/articles/para-ser-mais-agil-ge-vira-avaliacao-de-desempenho-de-ponta-cabeca-1465531454>

Uma característica importante deste modelo é que, além do gerente e dos pares, o cliente também avalia o funcionário, o que torna o processo mais objetivo. Os pesos das notas são definidos conforme critério de cada empresa.

O próximo exemplo de avaliação refere-se à competência Resolução de Problemas (Figura 6) e, por ser muito ampla, as organizações precisam deixar claro para os seus funcionários o que esperam deles quando os avaliam nesta competência específica.

MATRIZ COMPETÊNCIA - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO						
CLASSIFICAÇÃO						
Analista JR	nível 1 - não atende, nível 2 - em desenvolvimento - iniciação, nível 3 - em desenvolvimento - intermediário, nível 4 - atende integralmente, nível 5 - supera					
Analista PL						
Analista SR						
Pontuação	nível 1 = 0, nível 2 = 3, nível 3 = 6, nível 4 = 9, nível 5 = 12					
Competência a ser avaliada: <u>Resolução de Problemas</u> Capacidade de resolver problemas com agilidade ou antecipar-se a ele, propondo alternativas para a sua resolução e métodos que evitem que o mesmo não se repita.						
	Analista JR	Pontuação	Analista PL	Pontuação	Analista SR	Pontuação
Antecipação ao problema	Cumpre suas tarefas, sinalizando com antecedência possíveis desvios no 1 processo, direcionando-os para os setores competentes	0	Analisa a demanda, compreende os seus impactos e propõe alternativas disponíveis para tratamento de um possível desvio.	0	Antecipa, juntamente com o cliente, um possível problema que possa vir a ocorrer em razão da demanda solicitada, propondo alternativas diferenciadas para tratá-lo.	0
Resolução de Problemas em curto prazo	Resolve ou direciona o problema para os setores competentes.	0	Propõe alternativas rápidas para solucionar com autonomia um problema.	0	Desenvolve, juntamente com o cliente, formas de resolver problemas com rapidez, envolvendo outros setores, caso necessário.	0
Mitigação do problema em médio prazo	Participa de grupos de discussão, sugerindo ações para tratar problemas recorrentes dos clientes.	0	Colabora na elaboração de um padrão de processo que vise mitigar a médio / longo prazo um problema recorrente do cliente.	0	Coordena a elaboração de um padrão de processo juntamente com outras áreas, sugerindo treinamentos para disseminação do novo modelo de atuação.	0

Figura 6. Modelo avaliação de desempenho – competência Resolução de problemas

Fonte: Elaborado pela autora

Neste modelo, ao ser avaliado em ‘Resolução de Problemas’, o funcionário entende que está sendo exigido dele uma atitude proativa de antecipação ao problema, capacidade rápida de resposta e tratamento / mitigação do problema. Quando as pessoas compreendem o que se espera delas, sobretudo em um programa de avaliação de desempenho, fica mais clara a mudança ou aprimoramento dos comportamentos.

Todos os exemplos sugeridos visam contribuir para que os processos e práticas de gestão de pessoas sejam feitas de forma transparente e que, de fato, contribuam para os resultados organizacionais. Uma avaliação de

desempenho realizada de forma justa e objetiva com foco no aprimoramento do profissional, colabora na manutenção de um bom clima organizacional, assim como impacta os comportamentos dos funcionários que se sentirão pertencentes a uma organização.

Vale frisar que, qualquer modelo apresentado de avaliação de desempenho deve ser adaptado para a realidade de cada organização.

9. Motivação

Os estudos sobre motivação são extensos e complexos, e muitas teorias buscam compreender como os funcionários, dentro das organizações, se motivam. Hackman e Oldham (1976) criaram um modelo (Figura 7) que explica a motivação, a partir de como o trabalho é concebido.

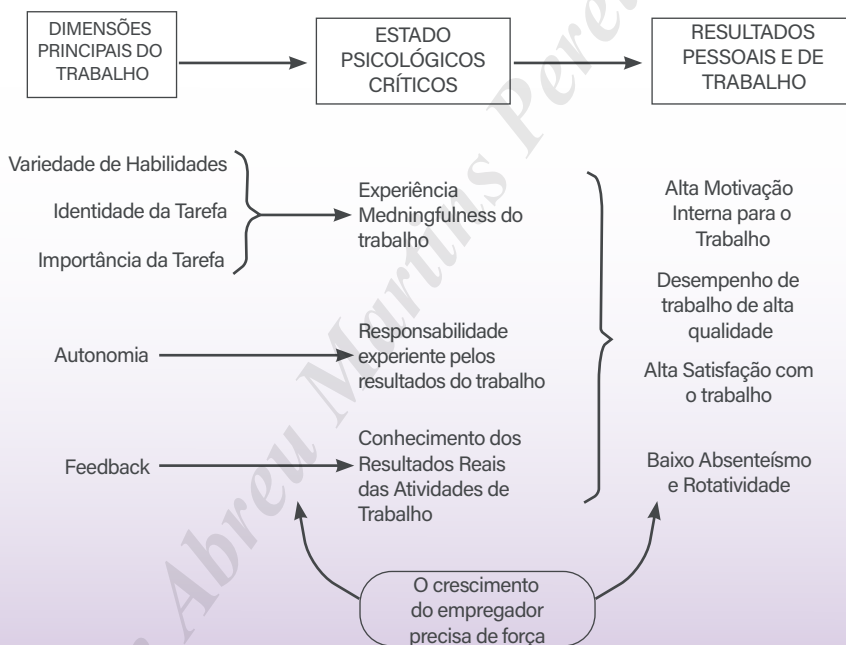


Figura 7. A motivação a partir das características do trabalho
Fonte: Hackman e Oldham (1976, p.256)

As cinco dimensões principais do trabalho podem contribuir para a expansão de três estados psicológicos críticos que, por sua vez, geram resultados pessoais e profissionais benéficos. Estes três estados (significado do trabalho experimentado; responsabilidade vivida pelos resultados do trabalho; e conhecimento dos impactos dos seus resultados nas atividades

que desempenha) representam os efeitos positivos que funcionam como um incentivo para um profissional dentro da organização.

No modelo de Hackman e Oldham (1976), três fatores contribuem diretamente para dar sentido ao trabalho de um indivíduo:

- Variedade de habilidades: envolver-se em atividades que proporcionam desafios ou ampliam potencialidades;
- Identidade da tarefa: ser responsável por tarefas do começo ao fim;
- Significado da tarefa: compreender que o trabalho que realiza tem um impacto relevante na vida de outras pessoas (parês, superiores ou clientes).

Todos esses fatores contribuem para o aumento da motivação interna e satisfação com o trabalho, além de melhorar a performance individual e diminuir o absenteísmo e a rotatividade da organização.

Ainda com foco no entendimento sobre como as pessoas se motivam dentro das organizações, vale frisar que entender as suas reais necessidades, pode ajudar a desvendar esta questão.

O pesquisador comportamental David McClelland desenvolveu a Teoria das Necessidades, segundo a qual as pessoas são movidas pela satisfação de três necessidades. Compreender estas necessidades, pode ajudar no processo de reconhecimento, feedback e até na atribuição de tarefas para manter as equipes engajadas. Além disso, McClelland afirma que, independentemente do gênero, cultura ou idade, todos possuem estes três motivadores, mas um deles será o motivador dominante, e este depende de aspectos culturais e experiências vivenciadas durante a trajetória profissional e pessoal (MindTools; EmeraldWorks, 2020b).

A seguir são listadas estas três necessidades:

- **SUPERAÇÃO:** São pessoas motivadas a cumprir metas desafiadoras e estão em constante busca da excelência pessoal. Têm iniciativa, assumem riscos calculados e gostam de receber feedbacks sobre o seu desempenho. Costumam trabalhar com planejamento e autonomia e muitas vezes preferem atuar sozinhos.

Para estimular um profissional de SUPERAÇÃO alta, o líder deve delegá-lo tarefas desafiadoras, dando-lhe os conhecimentos necessários para a execução da mesma. Mesmo diante de problemas, ele tentará resolver sozinho ou fará parcerias com pessoas que possam ajudá-lo.

- **AFILIAÇÃO:** São pessoas motivadas a pertencer a um grupo. Costumam criar relacionamentos de companheirismo, apoio e

cumplicidade e necessitam sentir-se aprovadas e consideradas pelos demais. São comprometidas e dão o seu melhor para que a equipe conquiste um objetivo, mas não gostam de alto risco ou incerteza.

Para estimular um profissional de AFILIAÇÃO alta, um líder precisa cultivar um relacionamento de apoio, e deve envolvê-lo em atividades de equipe e contato com clientes. Esta pessoa pode ser um ótimo termômetro do clima organizacional

- **INFLUÊNCIA:** São pessoas que costumam ter destaque entre os membros de um grupo, seja pelo poder que exercem, seja por suas ideias ou capacidades. Geralmente acabam assumindo um papel de liderança entre seus pares, pois têm facilidade de influenciar os outros com suas ideias. Gostam de competir e vencer e de serem reconhecidas.

Para estimular um profissional de INFLUÊNCIA alta é importante proporcionar a ele oportunidades para que possa influenciar positivamente os colegas: apresentar um projeto, conduzir um processo.

Percebe-se, portanto, que compreender os fatores motivacionais dos profissionais dentro das organizações não é tarefa fácil e as lideranças têm papel fundamental nesta questão.

10. Competências dos profissionais da atualidade

Em 2016, 2018 e 2020⁴, o Fórum Econômico Mundial elencou, em seu relatório intitulado O Futuro do Trabalho, competências e capacidades que os profissionais precisarão desenvolver, sobretudo em virtude dos inúmeros avanços tecnológicos e das interrupções ocasionadas pela pandemia da COVID-19 em 2020, visando trazer luz sobre empregos e habilidades para os próximos cinco anos.

Dentre as principais competências, é possível citar:

- Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem

Envolve não apenas adquirir uma informação ou um conhecimento específico, mas se envolver com ele a ponto de conseguir colocar em prática os conhecimentos adquiridos em cursos, livros, podcast. Aprendizagem ativa envolve uma mudança de comportamento.

- Pensamento analítico e inovação

Diz respeito a uma compreensão mais aprofundada da situação, a partir

⁴ <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

de reflexões sobre, por exemplo, como resolver um problema complexo.

➤ Resolução de problemas complexos

Geralmente os problemas complexos não são resolvidos pelos métodos tradicionais, sendo necessárias soluções criativas, estratégicas e a sinergia de um grupo de pessoas que trabalharão em prol da sua resolução.

➤ Pensamento e análise crítica

O pensamento crítico vai exigir que os profissionais se afastem de suas crenças limitantes como ‘eu não consigo’, ‘não podemos’, ‘já tentaram e não deu certo’, ‘muito difícil’, ‘não temos recursos’, para lidar com um problema. Um exemplo interessante visto na pandemia com relação ao pensamento crítico foi o setor de restaurantes. De um dia para o outro, os estabelecimentos se viram fechados, não podendo receber um cliente sequer. Alguns rapidamente se reinventaram e passaram a entregar delivery de forma muito diferenciada. Outros, infelizmente, fecharam as portas. Claro que há inúmeros aspectos que impactaram neste resultado, como uma reserva financeira para mudar seus processos internos de forma rápida, mas questionar o seu *status quo* periodicamente, se perguntando se os seus serviços e produtos conseguirão atender a uma demanda futura, deve ser feito por todos os profissionais e ajudará no enfrentamento de novas crises e vulnerabilidades.

➤ Criatividade, originalidade e iniciativa

Ideias disruptivas farão a diferença sobretudo em cenários incertos. Muitas organizações precisarão revolucionar seus processos e serviços, investindo em seus recursos internos – pessoas, produtos, processos. A criatividade deve envolver a criação de sentido coletivo, isto é, não adianta uma pessoa ser criativa, tem que se tornar um valor para todos – mas para isso, um ambiente aberto ao diálogo, escuta ativa e autonomia serão necessários.

➤ Liderança e influência social

As lideranças têm papel fundamental na rápida tomada de decisão em momentos de crise, e a pandemia pela qual o mundo passou em 2020 mostrou que, por exemplo, transferir talentos de um setor em declínio para outro, cuja demanda tenha aumentado consideravelmente, contribuiu positivamente para os resultados. Além disso, uma rápida capacidade de resposta, poder de mobilização, gestão participativa e utilização eficiente dos recursos por parte dos líderes farão toda a diferença.

➤ Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade

As pessoas resilientes apresentam três características: aceitação firme

da realidade; crença profunda, muitas vezes apoiada por valores aprendidos, de que a vida tem significado; e uma habilidade para improvisar (Coutu, 2002). Ter um senso de otimismo é necessário, mas para desafios maiores ou complexidades, um forte senso da realidade, às vezes quase pessimista, é muito importante. Indivíduos e empresas que possuem valores fortes são mais bem-sucedidos, sobretudo por acreditarem que suas decisões devem estar pautadas em ações que realmente tragam significado para suas vidas. A improvisação envolve a capacidade de um indivíduo de trazer uma solução para um problema, com os recursos que tiver em mãos (Coutu, 2002).

➤ Persuasão e negociação

Persuadir envolve ter voz ativa e protagonismo nas tomadas de decisão e contribui nos processos de negociação. A capacidade para negociar exige empatia, escuta ativa, humildade, poder de argumentação dentre outras competências.

➤ Raciocínio, resolução de problemas e ideação

O processo de ideação contribui para a resolução de problemas, a partir de soluções efetivas encontradas por um grupo de pessoas que, juntas, debatem continuamente a melhor forma de resolver um problema ou encontrar soluções novas para questões complexas.

➤ Inteligência emocional

Esta competência não diz respeito apenas ao controle das emoções, mas ter uma consciência profunda dos comportamentos e atitudes que afetam o outro; saber administrar as próprias emoções; ter empatia, respeitando pontos de vista diferentes; gerenciar as emoções dos outros e desenvolver a automotivação.

Outras competências mencionadas pelo Fórum Econômico Mundial são: solução de problemas e experiência do usuário; orientação de serviço; análise e avaliação de sistemas.

Além disso, até 2022, mais da metade de todos os profissionais precisarão passar por requalificação significativa (WEF, 2016; WEF, 2018).

RECAPITULANDO

- Esta série acadêmica, a partir de exemplos práticos, trouxe importantes conceitos sobre comportamento organizacional. No primeiro momento, foram apresentadas as principais definições desta temática, visando trazer uma compreensão dos fatores que impactam diretamente o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Posteriormente, foram debatidos temas como motivação, liderança, comportamento

político, cultura e clima organizacional, práticas de gestão de pessoas, negociação de conflitos interpessoais e feedback. E, fechando a discussão, foram abordadas as principais competências que, de acordo com o Fórum Econômico Mundial, todos os profissionais precisarão desenvolver ou aprimorar, em virtude de um cenário de inúmeras transformações.

- Verificou-se também que, o estilo da liderança e a cultura de uma organização impactam diretamente nos resultados e nos comportamentos dos funcionários. Além disso, ao se ter uma compreensão mais aprofundada sobre como formar uma equipe de alto desempenho e quais os principais motivadores dos profissionais da atualidade, será possível elaborar, de forma eficaz, estratégias e ações que contribuem para um bom clima organizacional e melhoria de performance.

Referências

Ambler, T.; Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3): 185-206.

Blanchard, K. 2010. *Liderança de Alto Nível*. Editora Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.

Burbridge, A.; Burbridge, M. 2012. *Gestão de conflitos. Desafio do mundo corporativo*. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Carnegie, D. 2018. *Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios*. Record, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Carnegie, D. 2019. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Sextante, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Chaves, E.C.; Silveira Neto, F. H.; Pech, G.; Carneiro, M. F. S. 2014. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. FGV, São Paulo, SP, Brasil.

Coutu, D. 2002. How resilience works. *Harvard Business Review*. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

Dillon, K. 2018. Como lidar com a política no trabalho. Supere rivalidades, evite jogos de poder, melhore as relações. Sextante, Coleção Harvard Business Review Press, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Glassdoor. 2014. As dez coisas que funcionários mudariam no seu trabalho. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com.br/blog/as-dez-coisas-que-funcionarios-mudariam-no-seu-trabalho/#loveMondaysRedirect>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

Hackman, J.R.; Oldham, G.R. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

MindTools; EmeraldWorks. 2014. Forming, Storming, Norming, and Performing. Understanding the Stages of Team Formation. Disponível em: <https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm>. Acesso em: 28 ago. 2020

MindTools; EmeraldWorks. 2020a. Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model. Analyzing Learning Effectiveness. Disponível em: <<https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>>. Acesso em: 28 ago. 2020.

MindTools; EmeraldWorks. 2020b. McClelland's Human Motivation Theory. Discovering What Drives Members of Your Team. Disponível em: <<https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>>. Acesso em: 28 ago. 2020.

Newstrom, J.W. 2011. Comportamento Organizacional [recurso eletrônico]: O Comportamento Humano no Trabalho. 12ed., Mc Graw Hill e Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.

Robbins, S. 2009. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 6ed, Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.

Schein, E.H. 2004. Organizational culture and leadership. Third Edition, Jossey-Bass business & management series, San Francisco, CA, EUA.

Siedel, G. 2020. Successful Negotiation: Essential Strategies and Skills. University of Michigan. Disponível em: <<https://www.futurelearn.com/courses/successful-negotiation>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

Tamayo, A. 1998. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Revista de Administração, 33(3): 56-63.

Vecchio, R.P. 2017. Comportamento Organizacional. Tradução da 6ª edição norte-americana. Cengage Learning, São Paulo, SP, Brasil.

WEF. 2016. The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2016. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

WEF. 2018. The future of jobs report. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2018. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

WEF. 2020. The future of jobs report. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

A equipe que dá certo!

(Autor desconhecido)

Contam que, em uma carpintaria, houve uma vez uma estranha assembleia. Foi uma reunião de ferramentas para ajustar suas diferenças.

O martelo exerceu a presidência, porém a assembleia o notificou que tinha que renunciar. A causa? Fazia demasiado ruído! E, ademais, passava o tempo todo golpeando e fazendo barulho.

O martelo aceitou sua culpa, porém pediu que também fosse expulso o parafuso; disse que este tinha que dar muitas voltas para que servisse para alguma coisa.

Diante do ataque, o parafuso aceitou a sua retirada, porém, pediu a expulsão da lixa. Fez ver que ela era muito áspera em seu trato e sempre tinha atritos com os demais.

E a lixa concordou, desde que também fosse expulso o metro que sempre passava medindo aos demais, segundo sua medida, como se fora o único perfeito.

Nesse momento, entrou o carpinteiro, pôs o avental e iniciou seu trabalho. Utilizou o martelo, a lixa, o metro e parafuso. Finalmente, e após horas de trabalho, a bruta madeira inicial se converteu num lindo móvel. Quando a carpintaria ficou novamente só, a assembleia retomou a deliberação. Neste momento, o serrote tomou a palavra e disse: “Senhores, ficou demonstrado que temos defeitos, porém o carpinteiro trabalha com nossas qualidades. Isso é o que nos torna valiosos. Sendo assim, não pensemos em nossos pontos negativos, mas vamos nos concentrar na utilidade e efetividade dos nossos pontos positivos”.

A assembleia então chegou à conclusão de que o martelo era forte, o parafuso unia e dava força, a lixa era especial para afinar e limar asperezas e o metro era preciso e exato.

Sentiram-se, então, uma equipe capaz de produzir móveis de qualidade e ficaram orgulhosos de suas forças e do trabalho em equipe que realizavam.




EDITORA
pecege

ISBN 978-85-92582-36-4

