

Unidade III

5 O INDIVÍDUO E O GRUPO

Observado pela escala do desenvolvimento, o homem foi, das espécies, aquele que mais evoluiu. Teorias diversas buscam explicar de que forma a espécie humana atingiu o estágio em que se encontra. Para a ciência, o homem atingiu-o quando sua evolução biológica dotou-lhe de um cérebro mais complexo do que dos demais seres vivos.

Por consequência de seu desenvolvimento biológico, o ser humano dotou-se dessa complexa e fantástica estrutura, enigmática até os dias de hoje para os especialistas que se empenham em compreendê-la.

Desenvolvendo-se biologicamente, habilitou-se a produzir e transmitir o conhecimento. O conhecimento facilitou as formas sociais e organizacionais de vida. O arsenal da espécie humana na luta pela sobrevivência é composto, predominantemente, por conhecimento adquirido (COTRIM; PARISI, 1984, p. 29).

Desenvolvido biologicamente, se viu servido de um ferramental excepcionalmente diferente das demais espécies, pode assim adquirir, acumular, desenvolver e transmitir o conhecimento. A partir deste momento, o indivíduo humano se permitiu criar e migrar, levando para outros cantos do planeta suas habilidades. O aparecimento do homem pode ser definido como tendo ocorrido no ponto do processo da evolução em que a adaptação instintiva atingiu o seu mínimo (FROMM *apud* COTRIM; PARISI, 1984, p. 30).

Com habilidades, com o conhecimento adquirido e transmissível deu origem a organizações formais, onde normas, regras e valores passaram a ser observados. A educação, por exemplo, até então meramente formal, deu lugar à educação formal. A educação pode ser realizada de forma sistemática ou assistemática. No primeiro caso, a educação se realiza de forma ordenada. No segundo caso, sem que se faça uma ordenação metodológica (COTRIM; PARISI, 1984, p. 30).

Assim sendo, as organizações educacionais, empresariais, religiosas ou de lazer passaram a ter um direcionamento, ou seja, objetivos específicos, sempre no sentido de atender às suas necessidades. Por conseguinte, a garantia da estabilidade física e psíquica de cada membro passa pela constituição das estruturas chamadas instituições sociais, que, por sua vez, dão origem à sociedade, que é sustentada pelos grupos e subgrupos. Esses grupos, responsáveis pela manutenção da estrutura social, se subdividem em instituições tais como as religiosas, de lazer, a família, o trabalho (indústria, comércio e serviços).



Lembrete

O homem, com suas características e peculiaridades, é único. Porém é um ser social, precisa de outros para sobreviver e se desenvolver.

[...] a cultura das organizações é fabricada por todos os atores sociais que lhe pertencem, é uma construção que não se faz por decisões autoritárias, mas sim por um jogo complexo de interações entre os grupos que compõem a empresa. São as suas subculturas, que tanto quanto as próprias organizações asseguram o funcionamento cotidiano de departamentos e/ou setores, delimitam territórios, definem ritmos do trabalho, organizam as relações entre os trabalhadores, imaginam soluções para os problemas técnicos da produção (CARVALHO, 1997, p. 109-110).

É claro que essas subculturas sofrem influência das pressões da organização formal do trabalho e da tecnologia utilizada. Mas elas não são determinadas por esses dois elementos. Elas dependem também dos indivíduos que constituem os diferentes grupos de trabalho. Uma mesma organização com uma mesma tecnologia não possui necessariamente uma mesma subcultura. A cultura da empresa se situa, pois, na intersecção das diferentes subculturas presentes dentro da empresa (CARVALHO, 1997, p. 34 *apud* SANTOS, 2001, p. 17).

Todo gestor deve ter em mente que não existem verdades absolutas quando se fala em economia, administração e, principalmente, gestão de pessoas. Essas atividades envolvem o comportamento humano, e sendo o homem seu ator principal, naturalmente saberá que é difícil assumir verdades absolutas. Uma verdade, porém, pode e deve ser considerada como absoluta, é inquestionável e ocorre nos diversos níveis da organização: o processo de mudança.

Vários fatores determinam as mudanças, como a incapacidade de atender ao mercado com a agilidade e a qualidade exigidas, inovações na tecnologia, surgimento de novos produtos e serviços, renovações legais, novas oportunidades de negócios, concorrentes, existência de produtos ultrapassados, altos custo, estrutura lenta, novos colaboradores ingressando na organização, entre outros. Para Herzog,

As situações capazes de provocar mudanças foram classificadas em três categorias: crises e problemas, ou seja, dificuldades com a estrutura organizacional, incapacidade de atender as necessidades dos clientes, restrições de recursos; novas oportunidades, a introdução de novas tecnologias, introdução de novos produtos e serviços, disponibilidade de novos recursos e novas diretrizes internas ou externas, obrigando a adequação a novas leis, adaptação a novas estratégias corporativas, implementação de novos sistemas de controle (HERZOG *apud* WOOD JR, 1995, p. 77).

As organizações estão sujeitas a mudança, seja lá por qual for o motivo. Por isso, é de fundamental importância que ela ocorra sob o olhar cuidadoso da administração; a isso pode ser dado o nome de mudança planejada. O administrador possui dois caminhos de convivência com a mudança: um deles é deixá-la acontecer por si. Se ela for para caminho adequado, o gestor pode se afirmar como sendo detentor de sorte. No outro caso, ela pode desembocar em situações de riscos variados para a organização, e cabe ao gestor e àqueles que compartilharam com ele a responsabilidade, buscar alternativas para dar solução rápida aos problemas que advirão daí.

Com perspicácia e muita atenção, o gestor tem, no entanto, a possibilidade de evitar dissabores e correrias desnecessárias, além de planejar o processo de mudança. Isso significa estar atento aos acontecimentos do dia a dia da organização, conhecer seus colaboradores, o time, e fazê-los participar ativamente dos objetivos organizacionais. Significa ainda antecipar-se, agir preventivamente, até mesmo provocativamente, no sentido de fazer a mudança acontecer.

Quando ocorre, a mudança planejada possibilita ao gestor tornar mais claros os objetivos tanto da organização como da própria renovação. Ao torná-las visíveis, os membros da organização sentem-se mais seguros para participar, abrindo espaço para que as mudanças ocorram. Para Stoner,

[...] as mudanças são muito difíceis, porque geram distúrbios como: mudança de hábitos, mudanças de cargo, perda de emprego, novas políticas, novos procedimentos (STONER, 1995, p. 300).

Por isso, é preciso estar sempre atento para a mudança, pois ela ocorrerá. Quando planejada, poderá ser controlada e resultará em crescimento e saúde organizacional. Entretanto, se aleatória ao controle do gestor, poderá acarretar desde dificuldades menores à morte da organização.

As mudanças são efetuadas para o homem que, ao mesmo tempo, é o ator que as realiza e está sempre em busca de atender suas necessidades, que, de certa forma, podem ser consideradas como a força motriz que alavanca o processo de mudança.

Dessa forma, pode-se começar a imaginar a complexidade dentro das organizações, quando dos processos de mudanças. Elas não ocorrem com a simplicidade desejada. O indivíduo tem a percepção de estar abandonando ou perdendo algo que conquistou e que lhe pertence, imagina-se, muitas vezes, ingressando em um novo estado, necessitando tomar novas atitudes. Na maioria das vezes e para a maioria das pessoas, essas dúvidas e crenças não ocorrem em um plano acessível para o próprio indivíduo. Em psicologia, é fato consumado que a mudança gera luto.

Se a organização é formada e depende dos indivíduos que a compõem, é de se considerar, então, que esse organismo vivo sofre quando se defronta com a necessidade de mudança. É oportuno enfatizar que as organizações são constituídas de indivíduos que, se relacionando com seus outros pares, dão origem a pequenos grupos os subgrupos. Esses subgrupos são entidades com objetivos, normas e necessidades a serem satisfeitas.



Saiba mais

O tema "o indivíduo e o grupo" pode ser estudado com mais aprofundamento em:

BERGAMINI, C.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. 15. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

5.1 Estudo dos grupos

Na década de 1930, surgiu nos Estados Unidos a dinâmica de grupos. A origem do estudo dos grupos remete a essa época, quando surgiu a seguinte classificação para trabalhos coletivos (MOSCOVICI, 1994):

- Pseudoequipe: grupo que pode definir um trabalho a fazer, mas não busca nem se preocupa com o desempenho coletivo. As interações entre os participantes inibem o desempenho individual e não produzem ganhos oriundos do esforço coletivo.
- Grupo de trabalho: os membros podem partilhar informações, porém as responsabilidades, os objetivos e os produtos são individuais. Dessa forma, não se produz trabalho coletivo.
- Equipe potencial: há disposição para produzir algo em conjunto, porém seus membros precisam de maior entendimento sobre a finalidade, os objetivos e até mesmo sobre a tarefa.
- Equipe real: há comprometimento dos membros com os resultados, atuação responsável e confiança, direcionados por objetivos e missão comuns.
- Equipe de elevado desempenho: apresenta o diferencial da legítima e produtiva preocupação e o comprometimento com o crescimento pessoal e o sucesso de cada um dos membros.

O homem é o centro ativo da cultura que se enraíza determinando os comportamentos individuais e grupais que ocorrem dentro das organizações por meio de diversas manifestações, dentre elas, e principalmente, o trabalho, que é uma das formas mais importantes, na sociedade capitalista, que o indivíduo encontra para se definir enquanto pessoa humana e inteligente.

"A práxis compreende, além do momento laborativo, também o momento existencial". Ela se manifesta tanto na atividade objetiva do homem, que transforma a natureza e marca com sentido humano os materiais naturais, como na formação da subjetividade humana, na qual os momentos

existenciais, como a angústia, a náusea, o medo, a alegria, o riso, a esperança etc. não se apresentam como experiência passiva, mas como parte da luta pelo reconhecimento, isto é, do processo de realização da liberdade humana (KOSIK, 1985 *apud* SAMPAIO; GOULART, 1998, p. 57).

O trabalho é a atividade pela qual o indivíduo ganha o seu sustento e da família, se autoafirma, se realiza atendendo suas necessidades, sendo uma delas a necessidade de segurança. Hoje, é reconhecida a existência de uma hierarquia no trabalho conjunto:

A organização é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas para a realização de algum propósito ou objetivo comum e explícito, pela divisão de trabalho e função e por uma hierarquia de autoridade e responsabilidade (SCHEIN, 1982 *apud* SANTOS, 2001, p. 5).

Grupo < Equipe < Time

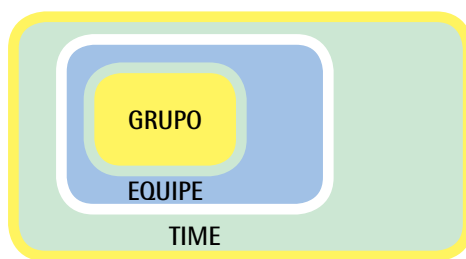


Figura 5 – Hierarquia do trabalho conjunto

Nesse contexto, é importante ficar atento para a diferença entre grupo, equipe e time:

Grupo é o conjunto de pessoas que compartilham valores, crenças, visões semelhantes de mundo. Essas pessoas possuem identidade e podem ser consideradas um todo. A visão de grupo é de natureza essencialmente relacional, de interação e alianças afetivas, que conferem unidade e identidade ao conjunto de pessoas.

Equipe é o conjunto de pessoas que buscam um objetivo comum, clara e explicitamente formulado. Volta-se principalmente para o resultado. Cada um dos membros usa suas habilidades e se esforça no cumprimento de sua tarefa de acordo com o objetivo maior. Os componentes de uma equipe têm grande clareza de divisão de responsabilidade pelo cumprimento das atribuições que os levaram à consecução dos objetivos comuns.

Time é o conjunto de pessoas com habilidades e potencialidades peculiares a serviço de um objetivo comum. Elas compartilham valores, buscam resultados comuns e contam com alto grau de comprometimento, o que as responsabiliza pelo resultado e as leva além da simples realização de suas tarefas e atribuições individuais.



Lembrete

Pode-se notar que a questão do comprometimento é maior na equipe do que no grupo, e que o time possui um alto grau de comprometimento, maior do que na equipe.

5.1.1 Aspectos relevantes na formação de grupos de trabalho

Existem variáveis que interferem na composição de um grupo de trabalho, como as exemplificadas em seguida.

Objetivo: os objetivos devem estar bem claros e definidos para os integrantes do grupo.

Cronograma: o grupo deve estar consciente e comprometido com as tarefas que deverá executar e em qual espaço de tempo.

Foco: o grupo deve saber exatamente em que direção deverá dirigir os seus esforços e em qual intensidade, para alcançar as suas metas da melhor maneira e no tempo certo.

Tamanho: o número ideal de componentes depende dos objetivos do grupo de trabalho. Grupos excessivamente grandes não são recomendados.

Regras: padrões morais, valores e regras de funcionamento nos grupos auxiliam os componentes a saberem o que é esperado, válido e legítimo em termos de comportamento.

Papéis: a definição e esclarecimento de papéis auxiliam no entendimento das expectativas mútuas e a se situar no trabalho conjunto.

Ritmo: cada grupo pode apresentar ritmos diferentes, interferindo na relação e interdependência na busca dos resultados (ex.: áreas funcionais da empresa).

Linguagem: padrões de comunicação (verbal e não verbal/simbólica) explicitados na forma e no conteúdo do discurso dos componentes, suas expressões idiossincráticas, entre outros mecanismos de expressão (ex.: códigos e jargões próprios).

Diversidade: é um fator indispensável na formação de grupos de trabalho. A soma e o adequado aproveitamento das forças oriundas das diferenças culturais, comportamentais e de valores propiciam o surgimento de uma massa crítica de energia realizadora irresistível. É na riqueza das diferenças e das diversidades que se encontram os fundamentos do trabalho em equipe e do pensamento criativo, que garantem a qualidade do desempenho. Isso significa que quanto maior for o conhecimento, a administração estratégica das diferenças e diversidades individuais, maior será a qualidade na contribuição dos funcionários, em termos de competências e de comprometimento com a organização.

A equipe ideal: é aquela que atinge os melhores resultados. Tem sido constatado que as equipes com melhor desempenho são as formadas por homens e mulheres em igual proporção. Eles têm maneiras diferentes de encarar uma determinada situação. A mulher acredita e utiliza a intuição, o homem acredita mais em ações. As evidências apontam para uma tendência cada vez maior da participação da mulher no mercado de trabalho no futuro.

Assim, aos poucos, a mulher começa a mostrar, por meio de sua competência, criatividade e maneira de encarar as dificuldades e desafios, que tem tanta capacidade quanto o homem. Valorizando mais a coletividade do que o individualismo, as executivas procuram encorajar a participação dos funcionários e a divisão de responsabilidades. Dessa forma, são vistas como pessoas capazes de administrar eficientemente as diversidades individuais de cada membro de sua equipe.

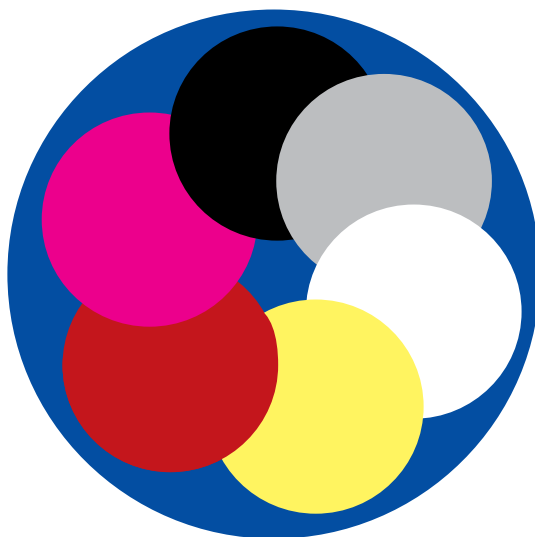


Figura 6 – A força da diversidade é ilustrada com soma de esforços individuais na busca de objetivos coletivos comuns

É preciso destacar aqui o papel do líder, figura natural e até necessária no bom desempenho de um grupo. O verdadeiro líder busca proteger seu meio, seu grupo e a si próprio. Assim, ele procura ouvir, abrir o processo de diálogo e a atitude participativa. Por outro lado, é a integração entre a visão interna e externa ao homem que permite a percepção e intervenção em fenômenos que ocorrem nas empresas. Entendendo as formas pelas quais as organizações, grupos e indivíduos podem unir seus objetivos, que nem sempre são convergentes, pode-se chegar a algo que traga sentido à relação ser humano/empresa.

5.2 Visão estratégica de pessoal

A maior e mais efetiva preocupação que vemos nas organizações é terem a sua estrutura voltada às exigências de mercado. A qualidade do serviço oferecido é o diferencial que determina a escolha do cliente, mais que a capacitação técnica e que o produto em si. Não basta o desenvolvimento tecnológico por si só.

Para que uma organização sobreviva, é indispensável que ela efetivamente consiga satisfazer as necessidades de seus clientes. Entretanto, ela precisa mais do que simplesmente sobreviver, necessita efetivamente viver e crescer, demanda resultados, no mínimo, satisfatórios. Para isso, deve mapear claramente a sua clientela interna e externa e conhecê-las, identificar novos clientes, antever as necessidades do mercado e a influência sobre os seus negócios e clientes. Estes são fatores básicos para a prática de uma gestão organizacional moderna.

É imprescindível que a organização, como um corpo, esteja ciente de seus compromissos, de seu portfólio de produtos e dos serviços a ele agregados, serviços estes que devem sobrepujar, ir muito além de um atendimento pleno de necessidades e oferecer um valor percebido pelo cliente muito acima da sua real necessidade inicial.

Nesse contexto, dimensiona-se a visão estratégica do negócio, que está relacionada com alcançar os objetivos empresariais. Essa visão em termos de Gestão de Recursos Humanos considera os fatores: tipos psicológicos; motivação: necessidades humanas e teorias motivacionais; liderança e trabalho em equipe; mudanças comportamentais individuais e grupais; o papel do *feedback* nessas mudanças e relacionamentos; tomada de decisão, planejamento, delegação e negociação.

5.2.1 Tipos psicológicos

Um dos autores que mais se destacou estudando a personalidade humana foi Carl Gustav Jung, que se interessava pelas relações de uma pessoa com o ambiente, ou seja, o mundo externo, e também pela comunicação entre pessoas. Em relação a Jung, Hall e Lindzey (1973, p. 131 *apud* LESSA, 2009) declaram:

Durante meio século, dedicou-se com grande energia e originalidade de propósito a analisar os processos profundos da personalidade humana. A originalidade e a audácia do pensamento de Jung têm poucos paralelos na história da ciência atual, nenhum outro homem, pondo de lado Freud, abriu maiores perspectivas naquilo que Jung chamou "a alma do homem" (HALL e LINDZEY, 1973, p. 131 *apud* LESSA, 2009, p. 17).

Jung definiu duas formas de atitudes/disposição das pessoas em relação ao objeto: focar sua atenção no mundo externo de fatos (extroversão) e/ou no mundo interno de representações e impressões psíquicas (introversão). Uma é antagônica à outra. Extroversão significa "o fluir da libido de dentro para fora" (JUNG, 1967, p. 48 *apud* LESSA, 2009, p.17). O indivíduo extrovertido vai confiante ao encontro do objeto.

Cada tipo de disposição representa só uma preferência natural do indivíduo no seu modo de se relacionar com o mundo, semelhante à preferência pelo uso da mão direita ou da mão esquerda (LESSA, 2009, p.18).



Lembrete

Para Jung, ninguém é completamente introvertido nem extrovertido, há uma parcela de cada uma dessas atitudes em uma pessoa.

Com relação à introversão e extroversão, Silveira afirma:

Não só o homem comum pode ser enquadrado numa dessas duas atitudes típicas. Igualmente os filósofos, pelas suas concepções do mundo, revelam seus tipos psicológicos, bem como os artistas, pelas suas interpretações de vida. Jung se intrigava com que os mesmos fenômenos psíquicos fossem vistos e compreendidos tão diferentemente por homens de ciência, cada um de seu lado, honestamente convencido de haver descoberto a verdade única (SILVEIRA, 1988, p. 54 *apud* LESSA, 2009, p. 22).

O pensar e o sentir possuem caráter judicativo e são considerados racionais. Além de serem influenciados pela reflexão e determinarem a tomada de decisões são também chamados de funções de julgamento, responsáveis pelas conclusões acerca dos assuntos de que trata a consciência. Nas funções perceptivas, a palavra é a *apreensão*, nas funções de julgamento, a palavra é *apreciação*.



Observação

Segundo Jung, o conceito de dinâmica psíquica baseia-se no equilíbrio de opostos. Assim, a função inferior deve ser reconhecida, para que não seja reprimida no inconsciente e venha a irromper no consciente de forma danosa e destrutiva.

5.3 Motivação: necessidades humanas e teorias motivacionais

Motivação é o ato ou ação de motivar (motivo da ação), representa os motivos para se tomar ou adotar uma ação. É uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, que direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Depende principalmente do ambiente no qual uma pessoa se encontra, dos colegas de trabalho e do contexto em geral, pois não adianta ser motivado somente por meio de promoção, salário ou reconhecimento.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 130),

Uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como ela age é influenciada por sua percepção da situação. Todos nós aprendemos por meio do fluxo de informação que recebemos pelos nossos cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar. Entretanto, cada um de nós recebe, organiza e interpreta essas informações sensoriais de maneira peculiar. A percepção é o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para formar uma visão significativa do mundo.

Outros fatores, como a cultura e se sentir bem no local de trabalho, também influenciam. A motivação é multifatorial, e o seu grau varia por diversas razões, tais como as personalidades das pessoas, suas

percepções do meio ambiente, ou seja, as interações humanas e emoções. Sendo formada por um conjunto de fatores é que as organizações bem sucedidas souberam implementar e visualizar.

Samara e Morsch (2005, p. 102-103) defendem que:

[...] Para satisfazer suas necessidades ou atingir suas metas, todo indivíduo é orientado por uma força energética interna: a motivação humana. Responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta, a motivação é uma força variável e dinâmica que resulta da sua interação com a situação. Assim, quando temos fome, procuramos alimento. Uma vez saciada essa necessidade, não ficamos mais motivados a comer. Como a motivação se relaciona com o esforço para alcançar qualquer objetivo, vamos concentrar nosso foco no estudo da motivação como fator influenciador nas decisões [...]

As necessidades básicas humanas estabelecem a base da busca de satisfação. Por sua essência mutável e evolucionária, o indivíduo possui muitas necessidades em qualquer momento de sua vida. Elas podem ser, conforme sua natureza, **necessidades biogênicas** (necessidades fisiológicas inatas de elementos indispensáveis para manutenção da vida, como alimento, água, ar e abrigo) ou **necessidades psicogênicas** (aprendidas no processo de se tornar membro de uma cultura ou sociedade, como *status* e reconhecimento). Alguns autores, como Solomon (2002), classificam ainda as necessidades como **utilitárias** (os consumidores enfatizarão racionalmente os atributos objetivos e tangíveis dos produtos para sua satisfação, como a autonomia de um carro) e **hedônicas** (subjetivas e próprias da experiência, como a sensação de alegria, autoconfiança e fantasia decorrente da aquisição e do uso de um produto). As necessidades surgem de estados de tensão e, quando atingem determinado nível de intensidade, se transformam em uma predisposição (motivo) que direciona o comportamento para certas metas. Esse motivo (estímulo ou impulso) expressa a **motivação**, isto é, a força causal que orienta o comportamento humano (SAMARA e MORSCH, 2005, p. 102-103).

Todas as pessoas, de diferentes atividades: agricultores (setor primário), operários em indústrias têxteis ou em metalúrgicas (setor secundário), cabeleireiros, professores, contadores ou motoristas de ônibus (setor terciário), passaram por algum processo de recrutamento e seleção, foram admitidos e esperam que o trabalho seja uma atividade compensadora, em termos pessoais e profissionais.

Ao gestor, cabe selecionar profissionais com determinadas características, capacidades e competências e lotá-los em um ambiente envolvente tanto no sentido material como também social, que lhes proporcione a possibilidade de satisfazer alguns desejos ou necessidades. Para que isso ocorra, é necessário que o gestor possua pelo menos um mínimo de conhecimento a respeito do que motiva essas pessoas e esteja interessado em aprender sempre mais sobre esse assunto em permanente evolução.

Samara e Morsch ainda esclarecem:

Muitas teorias têm sido desenvolvidas para explicar por que os indivíduos se comportam de determinada maneira. Diferentes escolas de pensamento (desde a escola de pensamento econômico – na qual os economistas propuseram, entre outras, explicações para o consumo e a demanda, até teorias comportamentalistas e psicanalíticas, como veremos adiante) buscaram explicar os processos internos do comportamento do consumidor. Estudos e abordagens sobre a motivação humana têm ocupado a estante de livros de psicólogos, administradores de Recursos Humanos, profissionais de *marketing* e gestores de equipe, todos interessados em compreender melhor os motivos que levam um indivíduo a praticar determinado comportamento. No processo da motivação humana: necessidades não satisfeitas impulsionam o comportamento para aliviar a tensão (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 103).



Figura 7 – Processo de motivação humana

Em função da necessidade de se manter os empregados motivados, até bem pouco tempo atrás, era uma grande descoberta saber se a gestão era participativa ou autoritária. Não raro, um gestor, apesar de se acreditar participativo descobria-se autoritário, jurando então mudar seu estilo de liderança dali para frente. Esquecendo que a simples descoberta do estilo de liderança é que muda alguma coisa dentro da empresa, o ritmo dos negócios cresceu, tornando-se necessário aumentar a velocidade de resposta das equipes de gestão. Para isso, é preciso concentração em um foco, clara determinação de onde a empresa quer chegar: ser a maior, ser a global, local etc., e o conhecimento de quanto isso pode ser interessante aos participantes desse processo: empregados, fornecedores, parceiros, clientes etc.

Ainda que muito importante como ferramenta, não é necessário saber o estilo de liderança que o gestor tem, toda ação de gestão é uma questão de determinação, vontade, confiança e desejo. É a integridade pessoal de todos os colaboradores que irá formar a integridade corporativa, e esta tem valor inestimável. Há que existir muita motivação para isso.

5.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Inúmeras teorias tentam explicar o que motiva as pessoas a trabalharem. A mais conhecida abordagem sobre como as necessidades motivam o comportamento humano foi desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Maslow (1908-1970), pioneiro no estudo da motivação humana, que identificou um conjunto de necessidades que as pessoas tentam satisfazer. Conforme Kotler e Armstrong (2003, p.130):

Maslow procurou explicar por que as pessoas são impulsionadas por determinadas necessidades em determinados momentos. Por que uma

pessoa gasta muito tempo e energia com sua segurança pessoal e outra conquistando o respeito dos outros? De acordo com Maslow, as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente à menos urgente.

Com base em experimentos científicos com centenas de pessoas voluntárias, Maslow (1970) descreveu como o comportamento humano se movimenta por meio de uma hierarquia de estados de necessidades biogênicas e psicogênicas. Comuns a todos os seres humanos, essas necessidades universais em determinadas épocas e situações foram organizadas em cinco categorias, ordenadas da mais urgente para a menos urgente, em uma escala piramidal de importância, conforme veremos na figura a seguir. Maslow parte do pressuposto de que o indivíduo ascenderá na pirâmide à medida que for satisfazendo as necessidades do nível anterior na escala. Ele pressupõe, por exemplo, que uma pessoa não conseguirá pensar em resolver suas necessidades de nível superior como estima, reconhecimento e autorrealização, enquanto não estiver com suas necessidades fisiológicas, como fome, sede e abrigo, plenamente satisfeitas.



Figura 8 – Pirâmide das necessidades de Maslow

Maslow descreve os motivos, as necessidades comuns a todas as pessoas sucintamente assim:

Fisiológicas: necessidades primárias, de natureza biogênica, que requerem a satisfação das necessidades mais fundamentais para sustentar a vida humana (fome, sede, ar, sexo) e outras funções físicas básicas.

De segurança: necessidades de segurança e de proteção para o corpo e de manter uma existência confortável. Incluem ordem, estabilidade, certeza, controle sobre a vida (saúde, por exemplo) e sobre o ambiente.

Sociais (de amor e de participação): necessidades de afeição e integração, no sentido de pertencer a um grupo – as pessoas se esforçam para dar e receber amor. Abrangem a aceitação, afiliação, afeto e relacionamento.

De estima: necessidades de reconhecimento, *status* e prestígio. Além de buscar o respeito dos outros, há a necessidade e o desejo de autorrespeito, independência e autoafirmação. Estão diretamente relacionadas ao ego, por isso são conhecidas também como necessidades egoístas, e muitas vezes não são plenamente satisfeitas.

De autorrealização: também chamadas de necessidades de realização pessoal, envolvem o desejo de um indivíduo de satisfazer todo o seu potencial e alcançar tudo o que ele pode se tornar, no âmbito do ser ou do ter. Este é o mais alto de todos os estados de necessidade, sendo atingido somente por uma pequena porcentagem de pessoas.

O indivíduo busca usar ao máximo suas próprias capacidades. Entretanto, as pessoas precisam, primeiro, satisfazer suas necessidades **fisiológicas** básicas e fundamentais para sustentar a vida humana; ar, se alimentar, vestir, tomar líquido, sexo, para depois pensar em **segurança** e proteção, em abrigo para o corpo, manter uma existência confortável e em se defender, incluindo ordem, estabilidade, certeza, controle sobre a vida e o meio ambiente. Somente após satisfazer essas necessidades, a pessoa passa para um nível maior, desejando então as necessidades **sociais**, ou seja, ter amigos, afeição e integração, no sentido de pertencer a um grupo, as pessoas se esforçam para dar e receber amor, afeto e reconhecimento, a seguir, **estima** e, no topo da escala, a **autorrealização** (MASLOW, 1970, p. 29).

Ainda que o estudo de Maslow tenha focalizado as necessidades e as motivações humanas básicas, e não as necessidades e as motivações do consumidor, vivemos no contexto de uma sociedade de intenso consumo de massa, no qual a tentativa dos indivíduos de satisfazer suas necessidades mais prementes manifesta-se parcialmente na aquisição de bens e serviços. Para Samara e Morsch (2005, p. 103):

Por seu caráter universalista, os motivos humanos de Maslow servem eficazmente para orientar os profissionais de *marketing* em suas estratégias e em seus programas mercadológicos. Muitos produtos são direcionados às exigências desses estados de necessidade. Os sistemas de segurança residencial e os detectores de fumaça ou a afiliação aos planos privados de assistência médica, por exemplo, ajudam a satisfazer as necessidades de segurança. Produtos de cuidados pessoais, como os cosméticos, provocam uma sensação de maior aceitação pelo sexo oposto. Na busca da estima, muitos consumidores compram produtos que consideram dotados de *status* e prestígio, como joias caras, automóveis e mansões. Embora seja difícil comprar autorrealização, há evidências de que a percepção do produto é afetada por esse estado de necessidade.

Na figura em seguida, temos alguns exemplos de produtos reais ou hipotéticos, que podem estar relacionados a estados de necessidades humanas.



Figura 9 – Necessidades x produtos

5.3.2 Teoria de Frederick Herzberg

Na sequência da teoria de Maslow, vem a teoria Frederick Herzberg, que apresenta dois fatores: os fatores higiênicos (ou desmotivadores), que têm a ver com o contexto de trabalho e os fatores motivadores, que têm a ver com o conteúdo de trabalho.

Os fatores desmotivadores se relacionam com a insatisfação no trabalho, e os fatores motivadores com a satisfação. São estes:

- segurança e responsabilidade;
- salário, desafio e sucesso;
- benefícios colaterais e satisfação no trabalho;
- política da companhia e reconhecimento;
- condições de trabalho, progresso e crescimento.

Com seus estudos e percepções, Herzberg não conseguiu provar que um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo. O que fez foi provar que um trabalhador que tem um bom desempenho é um trabalhador feliz.

5.3.3 Teoria de McGregor

Na década de 1950, Douglas McGregor apresentou duas teorias, teorias x e y, com abordagens que refletem fenômenos históricos, culturais, econômicos, tecnológicos e sociais, ainda usados em várias organizações. Essas possibilidades são evidentes, total ou parcialmente, nas organizações. Na teoria x, há a visão pessimista do homem e na teoria y, a visão otimista.

Segundo a teoria x, o homem:

- não gosta de trabalhar;
- tem necessidade de ser controlado;
- deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o esforço que permitirá que atinja os objetivos da empresa;
- deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades;
- não gosta de mudanças.

Na perspectiva da teoria y, o homem:

- pode ver o trabalho de forma natural, como descansar ou distrair-se;
- é capaz de se autodirigir e de autocontrolar. Deseja atingir objetivos e tem capacidades de iniciativa;
- aceita responsabilidades, não as evita. Antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objetivos;
- possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas;
- para além da segurança, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e autorrealização.

As teorias x e y mostram a possibilidade de gerir a produtividade humana nas organizações empresariais, assim como visualizar o comportamento humano dentro das mesmas.

5.3.4 Teoria Vroom

Na percepção de Victor Vroom, criador da Teoria Contingencial da Motivação, o nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: objetivos individuais, a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e o alcance de seus objetivos individuais e, por fim, a

capacidade de ser influenciado pelo seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder ser influenciado.

Para Vroom, os três principais fatores nessa teoria são: valência, expectativa e instrumentalidade. Valência é a importância colocada na recompensa. Expectativa é a crença de que os esforços estão ligados à *performance*. Instrumentalidade é a crença de que a *performance* está relacionada às recompensas.

Por exemplo, a expectativa de um vendedor é a sua crença de que um maior número de telefonemas vai resultar em mais vendas (*performance*). Sua instrumentalidade é que mais vendas (*performance*) vão resultar em maiores comissões (recompensas). Sua valência é a importância colocada nas comissões (recompensas). Esses três fatores resultam na motivação. Se um desses fatores não existe, a motivação se vai. Se o vendedor não acredita que maiores esforços resultam em melhor *performance*, não há motivação.

Outro aspecto da teoria diz que uma pessoa só aplica esforço se há uma chance de ela alcançar um determinado desempenho (*performance*). A *performance* deve ser alcançável pelo sujeito em questão. Objetivos inalcançáveis são desmotivadores. De acordo com a teoria da expectativa, a quantidade de esforço que uma pessoa exerce em uma tarefa específica depende da expectativa que ela tem de seu resultado.

5.3.5 Teoria de Lawler

Segundo Chiavenato (1998, p. 30):

Lawler foi o criador da Teoria da expectativa. Em seus trabalhos sobre motivação, ele encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização. Porém, verificou-se que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude da sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações.

Em suma, Lawler concluiu que o dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e consequente aumento de remuneração.

5.3.6 Teoria de McClelland

Com a Teoria da Motivação pelo êxito e/ou medo, o psicólogo americano David McClelland apresentou três motivos responsáveis pelo comportamento humano: a realização, a afiliação e o poder. Por essa teoria, cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra. Entretanto, essas necessidades apontadas por McClelland nunca são nulas, ou seja, sempre haverá um traço delas, por menor que seja, e correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow e aos fatores motivacionais de Herzberg. Atualmente, a teoria de McClelland é usada para medir o clima organizacional de uma organização. Segundo Samara e Morsch (2005, p.103):

A Teoria dos Motivos Humanos, de McClelland, expôs, a partir de diversas pesquisas, que certas necessidades são aprendidas e socialmente adquiridas por meio da interação com o ambiente, classificando-as em três motivações: necessidade de realização (busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso), necessidade de poder (necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira diferente da habitual) e necessidade de afiliação (desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis). Embora com ênfase no ambiente de trabalho, sua teoria pode auxiliar sobremaneira o profissional de *marketing* no entendimento dos motivos do consumidor em relação às trocas. Por exemplo, a campanha de publicidade da Nike, com o craque Ronaldinho Gaúcho fazendo habilmente embaixadas com a bola de futebol diante de adolescentes de rua, estimula o desejo de realização nos jovens. O próprio slogan da empresa, *Just do it!* ("Apenas faça!"), convida para a busca da vitória. A grife de moda masculina Hugo Boss utiliza em sua propaganda o slogan "Os líderes vestem", buscando atingir um público que ocupa posições de destaque e liderança. O "Clubinho NET", programa de *marketing* de relacionamento da operadora NET que envolve diversos benefícios para os filhos de assinantes, atende ao desejo de afiliação das crianças.



Observação

Entre outras teorias sobre a motivação humana, é preciso analisar também a Teoria ERG (Existence Relationship Growth), de Clayton Alderfer, e a Teoria dos Motivos Humanos, de David McClelland. A Teoria ERG engloba três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento (daí a sigla em inglês). Alderfer revisitou a teoria de Maslow e a alinhou com a pesquisa empírica: o grupo de necessidades de existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos (equivalentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow); o grupo de necessidades de relacionamento envolve o desejo de manter importantes relações interpessoais (como as sociais e os aspectos externos da estima); e o grupo de necessidades de crescimento se refere ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal (equivalentes à autorrealização e aos aspectos intrínsecos da estima) (Robbins 2001, p. 53).

É comum, nas grandes organizações, a premiação dos seus executivos e funcionários com bônus por desempenho. Não raro, são premiados com mimos especiais como viagens, automóveis e mesmo moradias diferenciadas que lhes atribuem *status*. Tudo para mantê-los motivados e entusiasmados com o ambiente organizacional, além de os constituírem influenciadores dos demais companheiros.

Como vimos, as necessidades ativam as motivações. Estas, por sua vez, movem os indivíduos em direção a possíveis modos de satisfazê-las. As motivações, no entanto, encontram resistências que são

chamadas de freios, forças que vão em direção contrária à das motivações. Karsaklian (2000), com relação ao comportamento do consumidor, explica que os freios podem ser classificados como inibições, forças que reprimem uma motivação de comprar em função do desconforto potencial ante os outros e medos, forças vinculadas a pensamentos internos, como o risco físico ou financeiro). Por exemplo, uma inibição poderá reprimir o desejo de uma gerente administrativa de Recursos Humanos de comprar vestidos para uso cotidiano em seu ambiente formal de trabalho. Essa mesma gerente, ao pretender financiar a compra de um apartamento, poderá ter sua motivação freada pelo medo do desemprego e adiar a compra.

6 LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE

Abrangência, cooperação, diversidade, profundidade, resultados, satisfação e velocidade são palavras que devem fervilhar na cabeça de qualquer líder. A ele cabe encontrar soluções de melhoria contínua, inovação, criatividade e geração de valor agregado aos clientes.

A diferença está nos meios e recursos que o líder dispõe para isso, que, mais do que nunca, passam pelas pessoas e pela grande vontade e capacidade que elas têm de colaborar, compartilhar e oferecer sua parte para algo maior. Passou a fase em que o líder tinha que empurrar as pessoas para incentivar sua participação. Agora, basta apertar o botão certo para receber colaboração em velocidade espantosa, graças à tecnologia que incrementou o acesso das pessoas à informação, além de permitir a sua colaboração de forma rápida.

A empresa que quer ter sucesso deve revolucionar o futuro, atuando no presente. O líder, com suporte de recursos humanos, é quem pode e deve fazer a diferença, assumindo a ação junto à sua equipe como um líder educador, com atuação democrática, exercendo sua liderança de forma compartilhada em todos os níveis organizacionais. O papel deste é moderar e capitalizar a pluralidade e a diversidade de ideias, origens e experiências. No mundo globalizado, o principal conceito de negócios é a colaboração, mas esta só é produtiva com a diversidade de pensamentos, o que requer um ambiente de cooperação produtiva. Para isso, os líderes devem promover, deliberadamente, a diversidade de pensamento na equipe. O objetivo é criar diálogo dinâmico, no qual as pessoas que discordam sejam capazes de ponderar e persuadir umas às outras.

Cabe ao líder manter ao seu redor pessoas que constantemente lhe forneçam ideias que ele nunca teria e que o façam refletir e argumentar. A colaboração é um desafio pessoal de quem lidera, antes de ser do time e das empresas. Se o líder não está sendo desafiado, certamente a sua equipe também não.



Lembrete

O líder ruim é o que as pessoas desprezam; o bom líder é o que as pessoas reverenciam, o grande líder é o que as faz dizer: "Nós fizemos tudo sozinhos."

Ainda há quem fale de liderança com ênfase no conhecimento técnico, nas habilidades gerenciais de como planejar, organizar, dirigir, controlar e no comportamento gerencial como algo mecânico. No cenário de negócios atual, porém, o desafio está em equilibrar as necessidades, os desejos pessoais e profissionais dos colaboradores, num ambiente de vida cada vez mais complexo, bem como buscar a excelência no atendimento de todas as necessidades e desejos de todos os clientes o tempo todo.

A capacitação das pessoas da organização é que vai garantir a eficiência e, com isso, a sobrevivência e crescimento do líder, o que inclui o desenvolvimento da sua *performance* de liderança por meio da tomada de decisão, administração de conflitos, relacionamento interpessoal, comunicação efetiva e condução de times de trabalho.

Os dois principais atributos da rota de sucesso de qualquer empreendimento organizacional são: a rapidez do processo decisório e a capacidade de fazer acontecer. Está claro que a força do impacto desse novo panorama exige, como contrapartida, uma nova gestão com padrões substancialmente diferentes dos que conhecemos e que se transforma, antes e acima de tudo, em um grande fomentador e promotor das adequações internas, mantido o foco no cliente e nos resultados. É com essa visão e missão que um líder deve atuar na área de Recursos Humanos.

Algumas tendências estratégicas efetivamente impactam as organizações, e a atuação do líder suportado por recursos humanos é fundamental para transformá-los de problemas em oportunidades, quais sejam:

- a competitividade cada vez mais forte e uma concorrência acirrada provocando uma corrente de melhoria contínua, com diminuição progressiva dos níveis de preços e achatamento na margem de lucro;
- o aumento da taxa acumulada de mudança. Num ambiente estratégico externo formado por muitas ameaças e oportunidades, há de se decidir como atuar;
- uma revolução temática, que leva a capacidade de memorização, interação e comunicação aos limites do infinito, e estas acoplados à transmissão de dados, voz e imagem, tornam a comunicação um bem absolutamente disponível a uma velocidade cada vez maior para o potencial de absorção do próprio cérebro;
- gestão de empresas inteiramente modificada na sua estrutura, em seus processos e até na sua razão de ser maior. Quer dizer, um movimento de volta à essência, em que prevalece o conceito de que a missão de uma organização é agregar valor ao universo e à humanidade, encantando clientes, desenvolvendo e capacitando seus colaboradores cada vez mais, apoiando a comunidade na qual se insere e, evidentemente, gerando resultados para remunerar seus acionistas;
- organizações cada vez mais focadas na realidade humana, sendo a integração, a motivação, a comunicação, enfim, o próprio comportamento considerado como atributos de alto nível de nobreza; é a passagem da era do "*manpower*" para a era do "*brainpower*";

- o confronto capital/trabalho, cada vez mais substituído por uma engrandecedora relação de parceria adulta, na qual a organização absorve e entende seu papel de desenvolvedora e capacitadora dos seus colaboradores que, em contrapartida, aumentam cada vez mais seu comprometimento e o prazer pela atividade profissional;
- o aprendizado como parte cada vez mais forte das atitudes e ações organizacionais; as organizações são levadas à categoria de centros de desenvolvimento permanente, subordinadas a uma mentalidade de inovação, criatividade e oxigenação;
- a comunicação e o alinhamento da personalidade organizacional como atributos prioritários, ocorrendo a tendência de cada unidade organizacional desenvolver sua própria história, com a sólida compreensão e disseminação de suas crenças, valores e princípios.

Pode-se afirmar que o papel do líder nesse ambiente de negócios é o de arquiteto do desenvolvimento e da capacitação da organização, é quem deve levar os colaboradores e, conseqüentemente, a empresa, a ações criativas e inovadoras, ou seja, que resultem em qualidade, redução de custos e lucro para a organização.

Enfim, o que é exatamente liderança?

É o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o em uma equipe motivada, entusiasmada e vencedora que gera resultados.

Ser líder é ter a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Responsabilidade, força de vontade, persistência e bom humor para encarar os desafios, estes são alguns requisitos básicos. Quanto maior for a sua capacidade de se arriscar, maior será o reconhecimento. Deve ser dinâmico, muito flexível e deve ter um grande *feeling* para identificar oportunidades. Quanto menos centralizador, melhor.

Note que o líder diferencia-se de um chefe, que é a pessoa encarregada de uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência. Os gestores atuais consideram que são necessárias não só as competências do chefe, mas também as do líder.

A capacidade de ser líder também não é questão de sexo; é questão de talento, empenho e perseverança. Por isso, aumenta continuamente o número de mulheres exercendo liderança nas organizações. Elas tendem a construir suas carreiras etapa por etapa, enquanto os homens planejam suas carreiras em longo prazo. Perdem menos tempo em reuniões e costumam tomar decisões mais rapidamente do que os homens, enquanto eles têm uma maior capacidade de arriscar em novos empreendimentos, mesmo que isso lhe custe o emprego em certos casos.

As qualidades certas para se tomar um líder

Especialistas dão dicas para o gestor se destacar na empresa, se tornar agregador, ser bem-sucedido no que faz e, claro, crescer na carreira, conforme veremos com a matéria do jornal *O Estado de São Paulo* em seguida.

Com o mercado brasileiro cada vez mais inserido na economia globalizada, o gestor que pretende subir na carreira precisa ter suas competências e qualidades em sintonia com as exigências cada vez mais sofisticadas do mundo corporativo.

Para ajudar na ascensão, o Estado ouviu as dicas de oito especialistas. "Para começar, eu faço uma diferenciação entre gestor e líder", diz a consultora associada da Muttare, Roberta Yono Ebina. "Gestor é um cargo de liderança, uma habilidade, uma competência", explica. "Hoje, há muitos gestores e poucos líderes. O gestor controla seus colaboradores, impõe sua vontade e foca nos resultados. O líder estimula e desafia os colaboradores. Ele conhece cada um e o jeito de tirar o melhor deles. Seu foco é nas pessoas".

As considerações da especialista levantam a velha questão: é possível aprender a ser chefe? "Acredito que todos têm capacidade para liderar. Muitos têm características mais desenvolvidas dentro de si e outros demoram um tempo para aprender. No entanto, ele só vai mostrar do que é capaz no dia a dia", afirma o presidente da Sociedade Latino Americana de Coaching (SLAC), Sullivan França.

O diretor de pesquisas da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Eugenio Mussak, concorda. "A liderança é uma competência para a qual alguns demonstram mais talento. Geralmente, quem se dá melhor são aqueles que escolheram assumir a responsabilidade".

Liderando. As empresas têm duas formas para escolher seus gestores, promovendo empregados competentes ou contratando pessoas já prontas.

"É um risco promover quem nunca liderou, mas tudo depende da empresa e do setor de atuação. A área de serviços é mais dinâmica, por isso necessita ser mais ágil e contratar gente pronta", diz o diretor de Operações da Human Brasil, Fernando Montero da Costa. E pondera: "A indústria é mais lenta e tem cultura de especialistas. Nela, damos treinamento para transformar técnicos em líderes".

Prestigiar um talento interno é sempre bom, mas pode acabar se tornando um erro em alguns casos. "A empresa pode estar trocando um bom técnico por um gestor ruim. Quem vai assumir o cargo precisa fazer análise própria e dizer se realmente está pronto para exercer um cargo de comando", diz a sócia da Search Consultoria em Recursos Humanos, Ilana Lissker.

De qualquer forma, vindo de dentro ou de fora, é preciso ter foco para manter a carreira em ascensão. "O gestor precisa ter uma série de habilidades para satisfazer a empresa e os funcionários ao mesmo tempo. A maior delas é saber ouvir e se comunicar bem. Outra coisa importante é não querer subir muito rápido, estudar e se preparar bem para o posto. Quanto mais se sobe mais competências são exigidas", conta a diretora do Grupo Soma Desenvolvimento Corporativo, Sonia Carminhato. "Apesar disso, o gestor mais procurado pelas empresas continua sendo o super-homem que sabe tudo", afirma a gerente de negócios da consultoria de RH Across, Daniele Mendonça.

"Quando alguém se encontra em uma posição de comando, é preciso que saiba planejar. Que estabeleça metas com sua equipe, organize tarefas e controle o desenvolvimento do trabalho. Ele precisa saber aonde se quer chegar e estar alinhado com as determinações da empresa", afirma João Marcelo Furlan, sócio e fundador da Enora Leader, que promove cursos corporativos.

Fonte: ZARA, 2011.



Saiba mais

O jornal *O Estado de São Paulo* publica nas suas edições de domingo, no caderno *Empregos e Carreiras*, uma página sobre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, em parceria com a ABRH-SP, Associação Brasileira de Recursos Humanos, com matérias de interesse para os profissionais da área.

Os gestores estão atentos à competência das mulheres na administração de conflitos, na tentativa de manter a harmonia entre os integrantes do grupo a que pertencem, ocupando o cargo de chefe ou não. Elas buscam mais intensamente o desenvolvimento da equipe, procurando compartilhar mais seus conhecimentos do que os homens. Encontram as soluções de um modo diferente dos companheiros do sexo masculino. Costumam ouvir outras pessoas e se armar antes de tomar decisões. Consideram mais as consequências dos seus atos no longo prazo.

6.1 Estilos de liderança

Existem alguns tipos de liderança identificados nas organizações, dentre os quais se destacam:

- **a liderança autocrática:** o líder é focado apenas nas tarefas. Também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. Nela, o líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.
- **a liderança democrática:** também conhecida como liderança participativa ou consultiva, é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.
- **a liderança liberal** ou *laissez-faire* (contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente *deixai fazer, deixai ir, deixai passar*). Nesse tipo de liderança, as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autogerida e que não necessita de supervisão constante. Entretanto, essa liderança também pode dar indício de negligente e fraca, quando o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.
- **a liderança paternalista:** o líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho. O paternalismo é considerado uma atrofia da liderança. Ainda que aparente ser confortável para os liderados ao evitar conflitos, essa liderança não é o modelo mais adequado em um

relacionamento profissional pois, em uma relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes que um indivíduo.



Observação

A liderança deve ser exercida e praticada na escola, no trabalho, na igreja, no clube, no bairro, enfim, é preciso que o líder pratique, acerte, erre e desenvolva seu estilo.

As organizações precisam de líderes autênticos e naturais, aqueles que reúnem todas as qualidades necessárias para o exercício de sua liderança, muitas delas descritas acima, além de dar o exemplo das normas e estilos comportamentais que deseja que a equipe adote. Essa ideia precisa ser defendida por eles. Além disso, precisam saber quando ouvir e quando refutar. O velho estilo de liderar apenas comandando não gera colaboração significativa. É necessário também que eles orientem quando os debates devem terminar, para que o consenso seja alcançado.

Faz parte da ação de liderar lembrar a equipe da mensagem de que vencer não é tudo. Para isso, é fundamental reconhecer e recompensar a honestidade e desencorajar a passividade. É ainda responsabilidade do líder manter o time sob rigorosos padrões de excelência e definir parâmetros realistas de sucesso, e o mais importante, fazer com que a habilidade de colaborar globalmente seja uma das principais competências valorizadas. Para isso, é preciso que os líderes sejam encorajados a ter debates saudáveis para alcançar soluções ideais.

Por tudo isso, as organizações investem quantias expressivas na busca desses profissionais ou no desenvolvimento de um que possa conduzir de maneira harmoniosa e promissora a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa rumo ao futuro. Não é fácil encontrá-los. Nem se fazem da noite para o dia. A grande maioria deles está à frente dos próprios negócios.

O *Seminário Mundial de Estratégia e Liderança*, organizado em 2002 em Portugal pela Tracy International e transmitido para mais de 40 países, reuniu alguns pensadores do mundo da gestão empresarial para discutir os impactos que a gestão de negócios irá sofrer se não assumir seu efetivo papel de liderança na organização, com suporte da área de Recursos Humanos. Vejamos, a seguir, para reflexão, sinteticamente, o que alguns deles disseram:

Gary Hamel:

Estamos à beira de uma transformação fundamental, saindo de uma economia industrial para uma economia de conhecimento. Nessa nova economia, muita riqueza será criada, mas muita, também, será destruída e isso acontecerá com as organizações que ficarem para trás na curva da mudança. Há que vencer dois grandes desafios: o primeiro é estar ciente de que o sucesso nunca foi tão tênue e frágil quanto é hoje. O segundo é vencer a mudança, reinventando a

economia que é mais que global, é quase que instantânea. Dessa forma, vemos três tipos de organização: as que definem as regras do jogo no mercado (*rule marker*), as que ambicionam o seu lugar (*rule taker*) e aquelas que quebram as regras do jogo (*rule breaker*), que são as efetivamente revolucionárias. Enquanto as primeiras e as segundas falam de transformação organizacional, as últimas querem ser as arquitetas da transformação. Quando as outras acordarem, terão uma organização desafinada com as novas competências da indústria e até terão se desenvolvido, mas com as competências erradas. Há empresas que conseguem ser revolucionárias, reinventando seu negócio e regenerando as suas estratégias-chave como fez a Swatch. Há pouco tempo, assumia-se que os donos do mercado de relógios baratos eram os japoneses, até que Nicolas Hayek mudou profundamente as regras do jogo lançando um relógio suíço de plástico e de baixo custo como um acessório de moda, com duas coleções por ano. Com isso salvou a indústria relojoeira suíça.

Stephen Covey:

Estamos perante alguns dilemas a enfrentar. O primeiro é um dilema organizacional: os negócios são dirigidos pelas leis econômicas de mercado, e as empresas pela cultura do local de trabalho. Outro dilema é o dilema da gestão: os gestores querem mais por menos e os empregados querem mais por menos. Qual a causa crônica desse dilema? Será um problema estrutural? Não. Parece haver um denominador comum que cria harmonia – é exercer-se o poder de escolha para adaptar os princípios para lidar com a mudança. Como se pode fazer isso? Sem poder formal, Ghandi libertou 350 milhões de indianos. Nas pessoas que têm esse poder, há um elemento comum: sacrificam-se e operam de acordo com certos princípios fundamentais para concretizar sua visão. O verdadeiro sucesso vem de dentro. A vida das pessoas tem como sentido um objetivo. A princesa Diana sacrificou a realeza pela autenticidade. Como é que com a nossa vida podemos fazer a diferença? Talvez a resposta seja se temos "um porquê podemos suportar qualquer o quê". A solução é sacrificar o *eu* pelo *nós*.

Rosabeth Moss Kanter:

Diariamente, os líderes enfrentam a dificuldade de conseguir levar as pessoas a fazerem o que consideram que deve ser feito. Para que a organização acompanhe as mudanças, os líderes devem: a) olhar para além de suas fronteiras para descobrir o que de diferente pode ser feito: demasiadas organizações avaliam-se por comparação com seu desempenho no passado ou com o desempenho atual da concorrência. Os líderes da mudança estão antes na busca de um padrão de excelência, ou seja, uma insatisfação permanente na procura de melhores formas de fazer as coisas, melhorando a distância entre o que fazem e o que poderiam fazer; b) desafiar as mesmices: os novos líderes da mudança procuram descobrir novos caminhos. O seu

pensamento é como um caleidoscópio onde juntam os mesmos fragmentos de forma diferente para dar origem a novos padrões, a algo inovador. Foi o que fez a Intel, conseguindo fazer com que um componente (o processador) fosse mais importante do que o próprio computador; c) visão: Martin Luther King apregoava que tinha um sonho. Não dizia que tinha ideias. Moisés conduziu o seu povo pelo deserto por 40 anos porque tinha uma visão. A visão ajuda a ultrapassar as dificuldades e dá um retrato geral de onde a organização quer estar no futuro; d) reunir aliados: a importância de formar alianças é óbvia e confirmada pelas pesquisas que confirmam que as organizações que implementam suas ideias mais rapidamente são as que envolvem todas as entidades que têm interesse na empresa (empregados, acionistas, clientes, fornecedores); e) criar uma equipe: o papel do líder é apoiar a equipe. Deve lutar junto do resto da organização para conseguir recursos – espaço, informação e recursos materiais – para que a equipe possa desenvolver seu trabalho. A Philips, por exemplo, desenvolveu o *compact disc* antes da Sony, mas desistiu do produto precocemente. E quem ganhou com isso foi a Sony; f) partilhar méritos: mesmo que a ideia inicial seja sua, o líder da mudança reparte créditos. As pessoas precisam saber que são reconhecidas.

Kenichi Ohmae:

O estilo de liderança varia de acordo com o tempo, o lugar e a circunstância. A liderança compartilhada, o líder como timoneiro, fazendo mais e melhor. Mas há também para a partilha de valor, o líder enquanto piloto da organização, fazendo com que as mudanças ocorram. Através da comunicação o líder deve partilhar com a equipe os objetivos, os resultados e as recompensas.

Peter Drucker:

Todas as organizações precisam de líderes, mas algumas delas negligenciam o seu desenvolvimento. Um líder deve ter como tarefa principal desenvolver líderes. Preocupar-se com os pontos fortes e fracos de cada um da equipe, para com isso atribuir-lhes funções onde suas capacidades possam produzir resultados, em trabalhos desafiantes onde podem desenvolver-se. Induzir até nas pessoas da equipe que espera deles, em sua vida pessoal e profissional, uma aprendizagem contínua. Registrar suas expectativas e dar *feedback* dos resultados alcançados. Líderes que são exemplo nestas ações são difíceis de encontrar por dois motivos: o primeiro é que os gestores do topo receiam perder o poder, querem, dominar sempre, mas os verdadeiros líderes não receiam a força. O segundo é o receio da diferença – querem as pessoas à sua semelhança. Temos de tolerar e até cultivar as diferenças e a diversidade.

Peter Senge:

Hoje, os gestores do topo das organizações controlam menos o que se passa do que seus antecessores. Hoje, as empresas fazem esforços de descentralização para que os seus sistemas se refinem. Estamos passando por um repensar das ideias básicas da gestão, e as organizações têm de regressar às perguntas fundamentais. A primeira é o que é liderança. A liderança é fazer algo que nunca fizemos para criar algo que não existia. A liderança não é só visão, é mais do que isso. Um líder efetivo conhece a realidade da organização, não é prisioneiro da distorção da informação e não tem uma pré-concepção das coisas antes de conhecê-las. Se as pessoas de uma organização tomam decisões em seus níveis, o presidente deixa estar que tomem a função de planejar, organizar e controlar, enquanto ele, como gestor, distribui poder e autoridade, focado na melhoria da qualidade de pensamento, numa forma de levarem as pessoas a melhorarem aquilo que veem. Quando as organizações se reinventarem, serão capazes de ter líderes em todos os níveis, o gestor deixará de ser sinônimo de líder. Isso é fundamental para a aceleração da aprendizagem organizacional.

Tom Peters:

O mundo está sendo completamente reinventado. Existem dois requisitos para qualquer empresa sobreviver: agilidade fenomenal e falta de arrogância. As melhorias graduais são o pior inimigo da inovação. A ideia de fazer tudo melhor do que ontem (Kaisen – melhoria contínua) é uma ideia boa. A única coisa é que surgiu como uma nova ideia há 20 anos. A American Airlines reduziu as azeitonas servidas nos martinis de duas para uma e com isso economizou um bom dinheiro. O problema é que o caminho para a revolução não se encontra comendo azeitonas. O problema não é ter novas ideias ou ideias inovadoras, mas está em como derrubar as antigas. A inovação é a capacidade estratégica organizada de esquecer o que sempre foi feito para fazer de forma efetivamente diferente. Lewis Platt da HP – Hewlett-Packard – avisa que o que quer que o fez ter sucesso no passado não o fará ter sucesso no futuro, e não pode estar mais correto.

6.2 Tomada de decisão, planejamento, delegação e negociação

Entende-se por tomada de decisões o processo de escolha de uma entre as várias alternativas existentes para a resolução de um problema ou para implantação de algum procedimento novo, indispensável ao desenvolvimento organizacional. Tomadas de decisão mais precisas e inteligentes dependem do controle, planejamento e administração das consequências que delas decorrem, o que leva a organização a adotar uma postura proativa, isto é, a se antecipar ou até mesmo ser o agente da mudança no ambiente externo. Nesse contexto, saber ouvir, abrir o processo de diálogo e a atitude participativa é ainda a melhor saída de apoio às decisões.

O conceito do vocábulo *decisão* é constituído por *de* (que vem do latim e significa *parar, extrair, interromper*) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa *cindir, cortar*). Sendo assim, literalmente significa "parar de cortar" ou *deixar fluir*.

Considera-se que é impossível encontrar em um processo de decisão a melhor alternativa, o que faz com que sejam selecionadas alternativas satisfatórias. Ou seja, o que se busca na prática é a alternativa que, mesmo não sendo a melhor, leve ao alcance do objetivo da decisão.

A tomada de decisão deve levar em consideração as variáveis humanas. Dessa forma, o gestor precisa estar preocupado em planejá-la de acordo com os dois planos do Desenvolvimento Organizacional: o plano visível (tecnologia, estruturas, políticas) e aquele que envolve os procedimentos e recursos financeiros. Contudo, talvez ainda mais, deve estar atento e buscar o máximo de controle possível quanto aos chamados aspectos encobertos, como as percepções, atitudes, sentimentos, valores, interações, informações, normas do grupo etc.

A atitude de tomar decisões exige do administrador uma preparação técnica e emocional profunda. Especialistas no assunto trazem para o campo da discussão a importância de o agente da tomada de decisão estar revestido de isenção, de neutralidade, o que é muito complexo, na medida em que lida com as resistências humanas e graus de desconfiança pela própria tentativa de manutenção do *status quo*, que pessoas e grupos possivelmente disponibilizam.

Tomar decisões, embora possa parecer uma atividade administrativa rotineira, carece, como pode ser visto nos parágrafos anteriores, de muito trabalho, atenção e dedicação, além da participação efetiva dos membros da cúpula da organização. As decisões são inevitáveis, no entanto, trazem resultados positivos quando são planejadas e rigorosamente implantadas.

Elementos da decisão

Segundo Chiavenato (1998, p.77), as decisões possuem fundamentalmente seis elementos:

1. Tomador de decisão: pessoa que faz a seleção entre várias alternativas de atuação.
2. Objetivos: propósito ou finalidade que o tomador de decisão almeja alcançar com sua ação.
3. Preferências: critérios com juízo de valor do tomador de decisão que vai distinguir a escolha.
4. Estratégia: direção ou caminho que o tomador de decisão sugere para melhor atingir os objetivos e que depende dos recursos de que se dispõem.

5. Situação: aspectos ambientais dos quais vela-se o tomador de decisão, muitos dos quais fora do controle, conhecimento ou compreensão e que afetam a opção.

6. Resultado: é a decorrência ou resultante de uma dada estratégia definida pelo decisor.

O significado real dessa atitude normalmente fica mais evidente em momentos decisivos de instabilidade, nos quais a liderança e a tomada de decisões podem determinar o resultado final da situação, para melhor ou pior. Às vezes, as organizações emergem mais respeitadas após uma crise bem administrada.

6.2.1 Planejamento

É a fase inicial de qualquer processo, uma ferramenta administrativa que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliando todo o processo a que o planejamento se destina. É o lado racional da ação. Um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados e buscando alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos predefinidos. Kotler e Armstrong (2003, p.33) afirmam que:

Muitas empresas operam sem planos formais. Em novas empresas, os administradores muitas vezes são tão ocupados que não têm tempo para o planejamento. Em pequenas empresas, eles às vezes pensam que somente grandes organizações precisam de planejamento formal. Em empresas maduras, muitos desses profissionais argumentam que têm obtido bons resultados sem planejamento formal e que, por esse motivo, ele pode não ser tão importante assim. Os administradores podem resistir a gastar o tempo necessário para preparar um plano escrito. Podem argumentar que o mercado muda rápido demais para que um plano seja útil, e que ele só serviria para acumular poeira.

Tudo bem: planejamento não é muito divertido e leva tempo para ser feito. Mas, de qualquer maneira, as empresas devem planejar. Como disse alguém: "Se você fracassa em planejar, está planejando fracassar". O planejamento formal pode render muitos benefícios para todos os tipos de empresas – grandes ou pequenas, novas ou maduras.

O processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano que emerge. O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que aconteceu, no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para controle. O argumento de que o planejamento é pouco útil em um

ambiente de rápida mudança não tem sentido. Na verdade, o contrário é verdadeiro: um bom planejamento ajuda a empresa a antecipar as mudanças e responder rapidamente a elas; ajuda-a também a se preparar melhor para eventos inesperados. Assim, o planejamento é uma parte essencial da boa administração.

Indiscutivelmente, as questões ligadas ao planejamento são campo de atuação dos administradores e dos gestores de qualquer natureza. Percebe-se em determinados momentos a tentativa clara de racionalizar as ações nos níveis individuais e coletivos da organização. Ocorre que muitas vezes ficam de lado as variáveis advindas das relações humanas. Assim, planejar é, sem dúvida, uma necessidade premente para todas as organizações, no entanto, controlar todas as intenções originadas das relações humanas é a questão mais difícil para estes gestores.

Quando o administrador deixa de levar em consideração o que ocorre no ambiente interno, como clima organizacional e, principalmente no externo, como mudanças tecnológicas, de produtos, de agilidade na logística etc., há um grande risco na concepção do planejamento.

O planejamento deve ser entendido como um processo cíclico e prático das determinações do plano, é o que lhe garante continuidade, uma constante realimentação de situações, propostas, resultados e soluções, conferindo-lhe, assim, dinamismo, baseado na multidisciplinaridade, interatividade, em um perene processo de tomada de decisões.

Kotler e Armstrong (2003, p. 33) esclarecem:

As empresas normalmente preparam planos anuais, de longo prazo e estratégicos. Os planos anuais e de longo prazo tratam dos negócios atuais da empresa e de como mantê-los em andamento. Em contrapartida, o plano estratégico compreende adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança. Definimos planejamento estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de *marketing* em um mercado em contínua mutação.

O planejamento estratégico é a base do planejamento da empresa. Ele conta com uma clara definição da missão da empresa, o estabelecimento dos objetivos dela, o desenvolvimento de um bom portfólio (ou carteira) de negócios e a coordenação de estratégias funcionais. No nível corporativo, a empresa em primeiro lugar define sua proposta geral e sua missão. Em seguida, essa missão é transformada em objetivos de apoio detalhados que orientam toda a empresa. Depois, a administração decide o melhor portfólio de negócios e produtos para a empresa e quanto apoio será dado a cada um. Cada unidade de negócios e produtos, por sua vez, deve desenvolver planos de *marketing* e outros planos departamentais detalhados que apoiem o plano geral da empresa.

É fundamental que a organização esteja em constante revisão de seus processos, buscando atuar efetivamente naqueles que agregam valor internamente e externamente (produtos e serviços), por meio do planejamento de programas que envolvam a participação de seus colaboradores.

O planejamento, portanto, é imprescindível para as organizações. É indispensável que esteja sempre nas agendas dos gestores, em especial daqueles que ocupam cargos de alta direção. Ele permite a instalação de um processo de desenvolvimento ou de mudança organizacional menos doloroso e com muito menos custo do que aquele que se faz a partir de uma ocorrência inesperada.



Lembrete

Planejar a mudança é antecipar-se a ela. Este é o caminho recomendado.

Por isso, o gestor deve interessar-se em planejar as mudanças organizacionais e dedicar um tempo para identificar e compreender as possíveis resistências, partes integrantes da psicologia que movem o indivíduo e que transformam as organizações. Ignorá-las é incorrer em um erro que poderá conduzir o processo de mudança para o fracasso. Ao considerá-las e usá-las como recurso, certamente viabilizará o processo, auxiliando a organização a atingir os seus objetivos muito mais rapidamente.

6.2.2 Delegação

Delegar é o ato de incumbir alguém na faculdade de agir, de resolver, de julgar. Assim, delegação é um processo contrário ao da centralização. Schein (1982, p. 25 *apud* SANTOS, p. 6), defende essa conduta para as organizações: "A organização é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas para a realização de algum propósito ou objetivo comum e explícito, pela divisão de trabalho e função e por uma hierarquia de autoridade e responsabilidade".

Uma constatação importante é que o desejo manifesto de delegar normalmente não corresponde a uma efetiva ocorrência de delegação, especialmente em tempos de crise, quando a centralização decisória tende a predominar. Por isso, vale a pena examinar algumas das motivações positivas e/ou negativas da delegação, que funcionam como elementos facilitadores ou obstáculos ao bom desenvolvimento do processo.

Motivações positivas: treinar subordinados; motivar subordinados; obter tempo para tarefas mais nobres; aumentar a iniciativa dos subordinados; desenvolver a criatividade.

Motivações Negativas: não gostar de tarefa; transferir tarefas com resultados que demoram a acontecer; delegar função por apreço pessoal ao subordinado, não levando também em conta a competência; delegar por não conseguir executar a tarefa em tempo hábil.

Níveis de delegação

Seis níveis para delegação de autoridade podem ser identificados, de acordo com Junqueira (s. d.):

1. Vá em frente: nenhum contato comigo é necessário.
2. Vá em frente: "me informe" o que você fez.
3. Vamos ver isso juntos: mantenha-me informado do que você pretende fazer; vá fazendo tudo, a menos que eu diga não.
4. Vamos ver isso juntos: mantenha-me informado do que você pretende fazer; não faça nada até que eu aprove.
5. Vamos ver isso juntos: traga-me alternativas de ação, argumentos favoráveis, recomende a melhor alternativa para minha aprovação.
6. Vamos ver isso juntos: forneça-me todos os fatos; eu decidirei o que fazer.

Quando eficiente, a delegação sempre tenderá para o primeiro estágio. Por outro lado, o sexto estágio praticamente representa a negação da ideia de delegação.

6.2.3 Negociação

Negociar no contexto desse trabalho é o ato de desenvolver relações para concluir tratados ou convênios, promover o andamento de conversações, ajustar, combinar, concluir.

As negociações podem ter um ou mais objetivos, que podem ser categorizados como ideais, realistas e prioritários. Ideais são aqueles que podem ser concretizados, caso o lado oposto da negociação estiver de acordo com o que é pedido. As partes envolvidas na negociação podem oferecer resistência aos objetivos realistas, e é por meio de negociações exaustivas que se deve buscar atingir um consenso sobre as prioridades de ambos os lados.

É correto afirmar que as negociações acontecem no momento em que as partes envolvidas estão dispostas a realizar uma troca. Assim, acontecem o tempo todo em torno desse princípio, de acordo com a regra de que é preciso dar poder antes de receber. Constata-se que o ponto-chave está nas concessões e na premissa de que ambas as partes devem obter vantagens delas.

Os resultados das negociações podem ser classificados pelos termos *ganha/ganha* ou *perde/perde*, partindo-se do princípio de que em nenhuma negociação *perde/ganha* possa haver uma vitória propriamente dita.

É importante destacar que, apesar de todo o trabalho motivacional da formação e treinamento de equipes, não é raro que surjam conflitos e divergências tanto entre indivíduos e organização como também entre indivíduos e grupos ou até mesmo entre diferentes grupos.



Resumo

O homem foi das espécies aquele que mais evoluiu. Assim sendo, as organizações, passaram a ter um direcionamento no sentido de atender às suas necessidades.

Na década de 1930, surgiu, nos Estados Unidos, a concepção das organizações da dinâmica de grupos. Foi fundamental nessa diretriz a compreensão de o homem ser o centro ativo da cultura que se enraíza, determinando os comportamentos individuais e grupais. Nesse sentido foram consideradas as seguintes variáveis como capitais na composição de um grupo de trabalho: objetivo, cronograma, foco, tamanho, regras, papéis, ritmo, linguagem, diversidade e a concepção de equipe ideal, com destaque para o papel do líder, figura natural e até necessária no bom desempenho de um grupo.

Nesse contexto, as organizações passam a buscar o sucesso no atendimento às exigências do mercado, partindo de uma visão estratégica de pessoal, que, em termos de Gestão de Recursos Humanos, considera fatores, tais como: tipos psicológicos; motivação: necessidades humanas e teorias motivacionais; liderança e trabalho em equipe; mudanças comportamentais individuais e grupais; o papel do *feedback* nessas mudanças e relacionamentos; tomada de decisão; planejamento; delegação; negociação.

Tipos psicológicos

Jung define duas formas de atitudes/disposição das pessoas em relação ao objeto: focar sua atenção no mundo externo de fatos (extroversão) e/ou no mundo interno de representações e impressões psíquicas (introversão).

Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow: o comportamento humano se movimenta por meio de uma hierarquia de estados de necessidades biogênicas e psicogênicas classificadas em cinco categorias, ordenadas da mais urgente para a menos urgente, numa escala piramidal de importância, assim: fisiológicas; de segurança; sociais; de estima; de autorrealização.

A teoria de Frederick Herzberg apresenta dois fatores: os higiênicos (ou desmotivadores) e os fatores motivadores, que têm a ver com o conteúdo de trabalho.

Teoria de McGregor: na "teoria x" há a visão pessimista do homem e na "teoria y" a visão otimista.

Teoria Vroom – "Teoria Contingencial da Motivação". Os três principais fatores nessa teoria são: valência, expectativa e instrumentalidade.

Teoria de Lawler: Lawler foi o criador da Teoria da expectativa. Ele encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização.

Teoria de McClelland: defende a motivação pelo êxito e/ou medo. Três motivos são responsáveis pelo comportamento humano: a realização, a afiliação e o poder.

Motivação: necessidades humanas e teorias motivacionais; motivação é o ato ou ação de motivar (*motivo da ação*), representa os motivos para se tomar ou adotar uma ação.

Liderança e trabalho em equipe

O papel do líder no ambiente de negócios é o de arquiteto do desenvolvimento e da capacitação da organização. Deve levar os colaboradores a realizarem ações criativas e inovadoras que, por consequência, resultem em qualidade, redução de custos e lucro para a empresa.

Existem alguns tipos de liderança identificados nas organizações, dentre os quais se destacam: liderança autocrática, liderança democrática, liderança liberal ou *laissez-faire* e liderança paternalista.

São competências do líder a tomada de decisão, o planejamento, a delegação e a negociação.

Entende-se por tomada de decisões o processo de escolha de uma, entre as várias alternativas existentes, para a resolução de um problema.

O planejamento é a fase inicial de qualquer processo, é uma ferramenta administrativa que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro estruturando o trâmite adequado e reavaliar todo o projeto ao qual se destina.

Delegar é o ato de incumbir alguém na faculdade de agir, de resolver, de julgar. Assim, a delegação é um processo contrário ao da centralização.

Negociar, no contexto desse trabalho, é o ato de desenvolver relações para concluir tratados ou convênios, promover o andamento de conversações, ajustar, combinar, concluir. As negociações podem ter um ou mais objetivos.



Exercícios

Questão 1 (prova de Administração, Enade 2009). Leia o texto:

Durante sua atividade profissional, os administradores precisam tomar inúmeras decisões que envolvem riscos com impacto no desempenho de suas organizações. Fazem-no num contexto em que não dispõem de informações suficientes e têm restrições de recursos e de tempo para coletar mais informações para apoiar o seu processo decisório. Além disso, possuem limitações cognitivas que impedem alcançar uma solução ótima para os problemas que enfrentam.

Com base no texto, é *correto* afirmar que os administradores tomam decisões num contexto de racionalidade:

- A) Instrumental.
- B) Legal.
- C) Limitada.
- D) Plena.
- E) Técnica.

Análise das alternativas:

Resposta correta: alternativa C.

A) Alternativa incorreta.

Justificativa: racionalidade instrumental não é definida nos processos decisórios.

B) Alternativa incorreta.

Justificativa: racionalidade legal não é definida nos processos decisórios.

C) Alternativa correta.

Justificativa: o cenário descrito na questão define exatamente o conceito de racionalidade limitada. Entre as características dela estão, justamente, as restrições de tempo, informações e tempo, descritos no texto proposto.

D) Alternativa incorreta.

Justificativa: decisões tomadas na base da racionalidade plena pressupõem problemas nos quais podemos ter certeza próxima do absoluto, e abundância de recursos e informações. Isso não é a situação exposta no texto, pelo contrário.

E) Alternativa incorreta

Justificativa: racionalidade técnica não é definida nos processos decisórios.

Questão 2 (prova de Administração, Enade 2009). Um dos principais desafios do líder é conseguir a dedicação e o empenho de seus liderados na realização das atividades e tarefas que lhes competem, visando a alcançar os objetivos organizacionais. A liderança efetiva pressupõe, portanto, o conhecimento das principais teorias motivacionais que podem orientar as ações do líder com o objetivo de canalizar os esforços dos liderados.

É correto afirmar, tendo em conta os conceitos básicos das teorias da motivação, que:

A) A expectativa dos indivíduos sobre a sua habilidade em desempenhar uma tarefa com sucesso é uma importante fonte de motivação no trabalho.

B) Objetivos genéricos e abrangentes, que dão margem para diferentes interpretações e ações, são uma importante fonte de motivação no trabalho.

C) Os indivíduos tendem a se esforçar e a melhorar seu desempenho, quando acreditam que esse desempenho diferenciado resultará em recompensas para o grupo.

D) Todas as modalidades de recompensas e punições são legítimas, quando seu intuito é estimular os esforços individuais em prol dos objetivos organizacionais.

e) Todos os indivíduos possuem elevadas necessidades de poder, e a busca por atender a essas necessidades direciona os seus esforços individuais.

Resolução desta questão na Plataforma.