

“O conhecimento é orgulhoso por ter aprendido tanto; a sabedoria é humilde por não saber mais.” (William Cowper)

# Gestão de Recursos Humanos

**Autor: Luciana M. de S. G. Tavares**

Administradora, Especialista em Gestão e Auditoria na Administração Pública, com Cursos de Formação em: Gestão de Recursos Humanos; Licitações e Contratos; Redação Técnica; Planejamento Estratégico; Departamento de Pessoal; Recrutamento e Seleção.





## LICENCIAMENTO DE USO

Este documento é propriedade intelectual da Empresa Instituto Innovare LTDA ME e distribuído sob os seguintes termos:

1. As apostilas publicadas pelo Instituto Innovare LTDA ME podem ser reproduzidas e distribuídas no todo ou em parte, em qualquer meio físico ou eletrônico, desde que os termos desta licença sejam obedecidos, e que esta licença ou referência a ela seja exibida na reprodução.

2. Qualquer publicação na forma impressa deve obrigatoriamente citar, nas páginas externas, sua origem e atribuições de direito autoral (Instituto Innovare LTDA ME e seu(s) autor (es)).

3. Todas as traduções e trabalhos derivados ou agregados incorporando qualquer informação contida neste documento devem ser regidos por estas mesmas normas de distribuição e direitos autorais. Ou seja, não é permitido produzir um trabalho derivado desta obra e impor restrições à sua distribuição. O Instituto Innovare LTDA ME deve obrigatoriamente ser notificado ([ciainnovare@gmail.com](mailto:ciainnovare@gmail.com)) de tais trabalhos com vista ao aperfeiçoamento e incorporação de melhorias aos originais. Adicionalmente, devem ser observadas as seguintes restrições:

- A versão modificada deve ser identificada como tal;
- O responsável pelas modificações deve ser identificado e as modificações datadas;
- Reconhecimento da fonte original do documento;
- A localização do documento original deve ser citada;
- Versões modificadas não contam com o endosso dos autores originais a menos que autorização para tal seja fornecida por escrito.

A licença de uso e redistribuição deste material é oferecida sem nenhuma garantia de qualquer tipo, expressa ou implícita, quanto a sua adequação a qualquer finalidade. O Instituto Innovare LTDA ME não assume qualquer responsabilidade sobre o uso das informações contidas neste material.



## 1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- ❖ **Curso:** Gestão de Recursos Humanos
- ❖ **Tutora:** Luciana Martins de Sousa Guimarães Tavares
- ❖ **Carga horária:** 80h, 160h, 220h, 280h ou 360h.

## 2. OBJETIVO

- ❖ Proporcionar conhecimentos concernentes à Gestão de Recursos Humanos e instigar o aluno a busca por informações e práticas que desenvolvam suas habilidades gerenciais, objetivando seu progresso pessoal e profissional, bem como visando à inserção no mercado de trabalho e a excelência profissional.

## 3. EMENTA

- ❖ Conceitos e princípios da área de Recursos Humanos. Recursos Humanos e Gestão Estratégica. Comunicação e Relacionamento. Liderança. Ética Profissional.

## 4. CONTEÚDOS

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>MÓDULO I</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Introdução;</li><li>✓ Conceitos;</li><li>✓ Princípios que regem o RH;</li></ul></li><li>❖ <b>MÓDULO II</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Papel e políticas da ARH;</li><li>✓ Atividades de RH;</li><li>✓ Administração estratégica do RH;</li></ul></li><li>❖ <b>MÓDULO III</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comunicação;</li><li>✓ Motivação;</li><li>✓ Clima Organizacional;</li><li>✓ Trabalho em Equipe;</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>MÓDULO IV</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Liderança;</li><li>✓ Como Gerir Pessoas;</li><li>✓ Qualidade de Vida no Trabalho;</li></ul></li><li>❖ <b>MÓDULO V</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ética Profissional;</li><li>✓ Responsabilidade Social;</li><li>✓ Feedback.</li></ul></li></ul> |
|--|---|

## 5. METODOLOGIA

- ❖ Aulas Online;
- ❖ Apostilas;
- ❖ Textos complementares; e
- ❖ Prova.



## LISTA DE ABREVIATURAS

- **RH:** Recursos Humanos;
- **ARH:** Administração de Recursos Humanos;
- **AERH:** Administração Estratégica de Recursos Humanos;
- **GRH:** Gestão de Recursos Humanos;



# MÓDULO I

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos – ARH foi desencadeada no início do século XX em decorrência do advento da Revolução Industrial, onde foram surgindo estudos cada vez mais profundos sobre o ser humano nas organizações. A ARH surgiu nos Estados Unidos no período da II Guerra Mundial, e no Brasil a partir do final da década de 70.

O ser humano tem-se mostrado fortemente e constantemente impulsionado pelo desejo de incrementar o seu padrão de vida, através do controle das forças da natureza e do seu meio-ambiente. Foi assim que as organizações começaram a evoluir e a se tornar mais complexas, sempre no sentido de proporcionar a seus membros melhores condições de subsistência e maior conforto material. Em resumo, os seres humanos se associam para conseguir, por meio do esforço conjunto, atingir determinados objetivos.

Porém, antes os funcionários das organizações eram vistos como meros recursos da organização, daí o nome dessa área, ou seja, as pessoas eram alienadas e suas atividades eram sempre controladas a fim de maximizar a produção e rendimento do trabalho prestado.

No entanto, em função das mudanças organizacionais e do aglomerado de informações, essa visão começou a ficar deturpada e ineficaz, pois os gestores perceberam que ao valorizar os conhecimentos, habilidades, capacidades, talentos e, principalmente, a inteligência de seus funcionários, os objetivos organizacionais eram alcançados com maior agilidade e eficácia. Então as organizações passaram a ter um elevado índice de satisfação quanto aos serviços prestados, e os que até então eram conhecidos como funcionários, passaram a ser denominados de colaboradores ou parceiros da organização. Desde então, tudo mudou. A empresa e os colaboradores passam a ter objetivos em comuns, no sentido de que, o colaborador satisfeito gera a saúde e júbilo da organização.

Gutierrez (1995, p.72-82) afirma que, as empresas devem adotar os sistemas de gestão de recursos humanos de acordo com as suas realidades, orientando todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos. Destaca Gonçalves (1997, p.18), “a execução da maioria das tarefas que eram característica da área de RH, passou para as demais áreas da empresa com orientação, suporte e treinamento da equipe”.

Segundo Albuquerque (1987), as conseqüências do gerenciamento de RH assumem uma nova dimensão: há exigência de um perfil multidisciplinar, não somente como um aspecto técnico. Entre eles podemos citar:

- ❖ Formulações de estratégias empresariais;
- ❖ Definição da filosofia gerencial;
- ❖ Planejamento do processo de desenvolvimento da organização;
- ❖ Posicionamento da organização frente ao ambiente externo.

Nos dias atuais, as organizações por meio da ARH estão se consolidando a partir da parceria com seus colaboradores. Por isso que administrar pessoas não significa somente lidar com indivíduos que participam de



organizações, mas sim administrar os demais recursos com as pessoas. Assim, organizações e pessoas constituem o alicerce que funciona a Administração de Recursos Humanos.

Nesse sentido, podemos dizer que a organização nada mais é que um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, onde a cooperação entre elas torna-se essencial para a existência da organização. Então, a organização só existe quando pessoas que sabem se comunicar contribui e trabalha em equipe em prol de um objetivo comum.

## 2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

❖ **Organizações:** é o conjunto de pessoas (ou agrupamentos humanos), propositalmente construídas e reconstruídas, cuja finalidade consiste em atingir objetivos específicos, ou seja, são organizações propositadas, planejadas, construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, bem como reconstruí-las, isto é, reestruturadas e redefinidas na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço (CHIAVENATO, 2002).

❖ **Formal:** é uma organização fundamentada na divisão de trabalho racional onde órgãos e pessoas especializadas em áreas afins realizam determinadas atividades/funções. A organização, normalmente, está definida no organograma, legalizado formalmente pela direção e fundamentada por algum meio de informação e comunicação, seja estatuto, manuais organizacionais, regimento, entre outros.

❖ **Informal:** são aquelas organizações que surge espontânea e naturalmente entre os membros que ocupam alguma posição em uma organização formal e possuem algum tipo de relacionamento pessoal. Algumas diferenças com a organização formal: habitualmente, surge por meio de relações de amizade e/ou de grupos informais; não aparece no organograma e em nenhum outro documento formal.

❖ **Gestão de Recursos Humanos:** consiste em administrar, gerenciar e manter pessoas na organização. Seu objetivo consiste em promover a integração do colaborador e a maximização de sua produtividade, através das condições de trabalhos favoráveis ao desenvolvimento profissional e outros estímulos, como: confiança, respeito, compreensão recíproca entre a organização e o colaborador.

❖ **Políticas:** são decisões programadas que orientam as decisões do dia-a-dia.

❖ **Estratégias:** é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo, conforme afirma Thietart (1984).

❖ **Ética profissional:** consiste no conjunto de normas morais através do qual o indivíduo busca reflexões acerca de suas ações frente ao exercício de sua profissão.

❖ **Feedback:** é uma ferramenta estratégica cujo objetivo consiste em auxiliar o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, independentemente do seu nível hierárquico. Tem por função, propor melhorias, bem como ressaltar o que está sendo feito adequadamente. Normalmente, é realizado após uma avaliação de desempenho, pois é onde o colaborador será informado do que deveria ter sido feito e não o fez, quais as expectativas que não foram atingidas, e ainda, os objetivos não realizados.



### 3. PRINCÍPIOS QUE REGEM O RH

Não há leis ou princípios para a administração dos recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos, disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional da ARH, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis sujeitas a um dinâmico desenvolvimento.



## MÓDULO II

### 1. PAPEL E POLÍTICAS DE ARH

Hoje o ser humano é visto como um diferencial decisivo para o sucesso das organizações, pois a interação entre a organização e o ambiente externo deixou de ser uma relação meramente comercial, revelando a sua natureza sistêmica. A convivência da organização com o seu meio foi revelando a inter-relação de forças que há entre o ambiente externo e o interno, mas algumas organizações apreenderam com mais facilidade e rapidez a natureza e a dinâmica das leis naturais, sociais, políticas e econômicas que regulam essa transação.

Em relação ao desenvolvimento de RH, *Chiavenato (1999, p. 413)* afirma que, “os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. Assim, a área de RH necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender às demandas das empresas relativas à qualificação do seu pessoal.

O RH desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento e solidificação da organização no mercado, dentre eles estão:

- a) Identificar as oportunidades para oferecer um determinado produto ou serviço;
- b) Considerar as ameaças, pois podem, invariavelmente, apresentar condições adversas que podem fugir do seu conhecimento ou controle;
- c) Avaliar as forças e fraquezas, para que suas propostas suporte e contorne todos os infortúnios que podem surgir ao realizar uma transação com seu ambiente quando oferecer um produto, um serviço ou, uma ideia.
- d) Vislumbrar estrategicamente o futuro da organização, combinando conhecimentos sobre as pessoas e o negócio, ou seja, criar meios estratégicos que mantenha a organização na melhor rota para os negócios;
- e) Ser capaz de influenciar quem tem o poder de decisão – os líderes;
- f) Atrair e reter talentos;
- g) Conhecer as tendências de mercado e seus impactos nos negócios;
- h) Prever os potenciais obstáculos para o futuro;
- i) Facilitar os processos para deixar a estratégia mais clara;
- j) Manter o foco nos quatro fatores decisivos: pessoas, clientes, colaborador e processos;
- k) Desenvolver a competência dos profissionais, necessários ao sucesso e desempenho do negócio;
- l) Promover meios de preparar e incentivar os colaboradores a atuar com suas melhores competências em termos de eficiência e inovação;
- m) Interpretar o cenário organizacional, identificando suas necessidades e disseminando a cultura entre as lideranças, objetivando desenvolver os valores da organização e buscar os resultados propostos;





Porém, o principal papel do RH nas organizações consiste em criar o equilíbrio para a realização dos objetivos, tanto individuais quanto organizacionais, dentro de um ambiente saudável e com mínimas situações de conflitos. Gerir pessoas é administrar conflitos e atingir objetivos para elas e por meio delas.

No entanto Ulrich (1998) afirma que a gestão de recursos humanos deve desempenhar quatro papéis dentro das organizações, são eles: I – administração de estratégias de RH que precisam estar ajustadas à estratégia empresarial; II – administração da infra-estrutura da empresa, ou seja, racionalização dos diversos processos de RH; III – administração da contribuição do funcionário, ou seja, ajudar os funcionários na resolução de seus problemas e necessidades para com isso obter maior envolvimento e competência dos mesmos; IV – administração da transformação da mudança para traçar planos de ação fazendo com que a mudança aconteça.

Segundo Chiavenato (1999, p. 413) “os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. Assim, a área de RH necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender às demandas das empresas relativas à qualificação do seu pessoal.

Neste sentido, é necessário desenvolver ações planejadas dependentes de um diagnóstico sensato e sistemático das variáveis que afetam a gestão de Recursos Humanos, bem como a definição de estratégia, a fim de atingir os objetivos estabelecidos para cumprir as Políticas da Organização, permitindo assim uma atuação pró-ativa, isto é, antecipando-se aos acontecimentos ou intervindo oportunamente para conduzir as ações na direção desejada, agindo preventiva ou tempestivamente, mas sempre de forma planejada.

O planejamento das Políticas e Estratégias de Recursos Humanos exige uma revisão de conceitos ortodoxos que ficaram arraigados em consequência do racionalismo que reinou nas empresas desde a Revolução Industrial. O tecnicismo contaminou os princípios da organização do trabalho, visando a maximizar a energia física dos recursos humanos. Não há sombra de dúvida que isso viabilizou e acelerou o desenvolvimento industrial, permitindo a alocação e emprego de grande número de pessoas com pouca ou nenhuma formação escolar, treinando-se apenas a sua destreza para a utilização da energia física.

Os efeitos perversos dessa estratégia não tardaram a aparecer, pois a urbanização anulou algumas forças iniciais, fundadas na troca do trabalho árduo e incerto que reinava no campo pelo trabalho aparentemente mais leve e seguro das fábricas. Entretanto, os empregados também aprenderam a formular as suas estratégias, para confrontarem-se com as organizações empresariais, estruturando organizações sindicais.

No entanto, os princípios e métodos para formulação e aplicação de políticas e estratégias não são exclusivamente das organizações empresariais, mas também das organizações sindicais cujas políticas e estratégias são tão ou mais bem definidas e operacionalizadas do que as organizações empresariais.

É importante destacar que ao analisar as políticas e estratégias de diferentes organizações, em diferentes países, nota-se que o sucesso ou insucesso não é intrínseco somente à qualidade técnica da sua formulação e aplicação, mas é uma relação muito mais sutil, que se desenrola na transação estabelecida entre a organização e o seu meio ambiente sócio-cultural-político-econômico, bem como entre os dirigentes e colaboradores. Nas sutilezas desse relacionamento prevalecem as características e a natureza dos princípios e valores que se manifestam através da eficácia, da ética e da estética. Neste sentido, as organizações que buscam elevados padrões de excelência não se descuidam desses três aspectos, mesmo que não estejam explícitos na formulação de suas políticas e estratégias.

O que se pode notar é que a eficácia é produto da ação humana e está sujeita não só às reações manifestadas racionalmente pelas pessoas, como também aos efeitos concernentes aos princípios éticos e estéticos adotados pela organização. A funcionalidade ou utilidade de um produto nem sempre é suficiente para garantir o sucesso no mercado, se não lhe forem atribuídos confiabilidade quanto à qualidade, garantia de

assistência técnica permanente, desenho adequado à sua finalidade e, em muitos casos, o tornarem símbolo de *status*.

Da mesma forma, as soluções técnicas que buscam a eficácia nem sempre são bem-sucedidas, ainda que os instrumentos de controle sejam dimensionados para garantir a sua aplicação, pois os recursos humanos são sensíveis a outros estímulos que afetam o seu comportamento, redundando ou não em elevado padrão de eficácia. No entanto, quando o padrão de eficiência é muito elevado, isto é, quando as coisas são feitas corretamente, não se pode garantir que as coisas certas sejam feitas, muito menos de forma criativa, com elevado grau de lealdade, motivação e interesse.

## 2. ATIVIDADES DE RH

NUNES, Paulo. **Gestão de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestaorecursoshumanos.htm#vermais>> Acesso em 09 jul. 2011.

### I - Conceito de Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma das funções tradicionais da organização e que tem como missão estabelecer o sistema que rege as relações entre colaboradores, definir a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar, e estabelecer a integração dos colaboradores.



Para isso a gestão de recursos humanos inclui um conjunto de funções e atividades que podem ser sintetizadas no seguinte:

- ❖ planejamento de recursos humanos;
- ❖ recrutamento e seleção;
- ❖ integração dos recursos humanos;
- ❖ análise e descrição de funções;
- ❖ avaliação de desempenho;
- ❖ remunerações e incentivos;
- ❖ higiene e segurança no trabalho;
- ❖ formação profissional e desenvolvimento pessoal;
- ❖ análise, controle e auditoria de recursos humanos.

### II - Planejamento de Recursos Humanos

O Planejamento de Recursos Humanos consiste em determinar aquilo que deve ser feito para conseguir os colaboradores necessários à prossecução dos objetivos organizacionais. Para um bom Planejamento é necessário:

- ❖ o conhecimento preciso da natureza dos objetivos da organização;
- ❖ conhecimento do mercado de trabalho e das disponibilidades internas;
- ❖ domínio de técnicas de planejamento.



### **III - Recrutamento e Seleção**

Recrutamento: corresponde a um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos ou desenvolver determinadas tarefas na organização. O recrutamento pode fazer-se no interior da organização (recrutamento interno) ou no exterior da organização (recrutamento externo).

Seleção: É a fase que se segue ao recrutamento e corresponde à escolha das pessoas conforme as necessidades da organização e as aspirações das próprias pessoas. Pode dizer-se que a seleção corresponde à comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função.

### **IV - Integração dos Recursos Humanos**

Decidida a seleção dos novos funcionários, segue-se a sua integração na organização. Cada funcionário fica com determinada função e é integrado numa carreira. Para isso é efetuada uma apresentação da organização, das instalações e dos restantes colaboradores.

### **V - Análise e Descrição de Funções**

A análise de funções consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos conhecimentos, capacidades e experiência de que uma pessoa necessita para desempenhar as funções de forma adequada.

A descrição de funções constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Em suma, a análise e descrição de funções procura responder às seguintes questões:

- ❖ O que é que o funcionário faz?
- ❖ Como é que o funcionário executa as tarefas?
- ❖ Por que é que as tarefas são executadas?
- ❖ Que capacidades são necessárias?

### **VI - Avaliação de Desempenho**

Após o exercício da função para a qual o funcionário foi selecionado, torna-se necessária a avaliação do desempenho. A avaliação de desempenho consiste na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do seu comportamento e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.

A atividade da avaliação implica as seguintes fases:

- ❖ Observação do comportamento a medir;
- ❖ Medição do comportamento;
- ❖ Comunicação do resultado de forma a motivar o trabalhador.

### **VII - Remuneração, Incentivos e Benefícios**



Entende-se por salário a compensação periódica como forma de pagamento do trabalho; Incentivos são recompensas destinadas a compensar e encorajar os empregados que demonstrem uma performance superior à média e podem ser individuais, de grupo ou da organização; Benefícios são recompensas recebidas por todos os funcionários pelo simples fato de serem funcionários da organização (p.e. refeições, infantários, viagens, carro da empresa, ...).

Determinação dos salários:

- ❖ Análise e avaliação de funções;
- ❖ Imposições legais e negociação coletiva;
- ❖ Mercado de trabalho.

### **VIII - Higiene e Segurança no Trabalho**

Por higiene do trabalho entende-se o conjunto de normas e procedimentos que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador. A segurança no trabalho é, por seu lado, o conjunto de medidas técnicas destinadas a prevenir acidentes.

A elaboração de um plano de higiene e segurança no trabalho supõe o diagnóstico da situação e a avaliação do trabalho a fim de se definirem as medidas mais adequadas.

### **IX - Formação Profissional e Desenvolvimento Pessoal**

O desenvolvimento individual não inclui apenas a formação no sentido de aumentar as capacidades com vista à execução de uma tarefa específica, mas a educação em sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimentos e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente exterior à organização.

O processo de formação implica 4 fases:

- ❖ Diagnóstico da situação (identificação e análise das necessidades e conversão das necessidades em objetivos de formação);
- ❖ Programação (quem treina; que conteúdos; que metodologias usar);
- ❖ Implementação (aplicação dos programas);
- ❖ Avaliação (verificação das alterações provocadas pela formação).

### **X - Controle e Auditoria de Recursos Humanos**

Não basta a avaliação da performance dos trabalhadores numa dada organização para se ter uma ideia exata dos recursos humanos no seu conjunto; torna-se necessário também fazer uma avaliação de caráter macro, isto é, da organização no seu conjunto. Uma das técnicas utilizadas na avaliação do estado de espírito da organização é a análise de clima, a qual é efetuada através de questionários que procuram medir o sentimento das pessoas relativamente aos regulamentos, regras e procedimentos, à justiça das recompensas, à camaradagem e espírito de grupo, ao apoio dos superiores, entre outros.

A auditoria de recursos humanos é uma forma de avaliar a gestão de pessoal na organização e pode ser efetuada através de questionários, entrevistas e estatísticas de pessoal.

### 3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO RH

Todos nós usamos alguma forma de estratégia para conseguir objetivos, por exemplo, para obter um emprego. Mas, fazemos isto de maneira não planejada ou consciente.

Ao analisar os principais elementos da Administração Estratégica de Recursos Humanos, dentro da abordagem sinérgica, vale à pena ressaltar a questão: por que a administração estratégica de recursos humanos numa abordagem sinérgica?



A resposta que melhor se encaixa nessa questão fundamenta-se por levar em conta a fundamental interação com o Ambiente Externo e suas variáveis ambientais. Então, a partir de uma análise das variáveis ambientais (na realidade, fontes de oportunidades e riscos) é possível elaborar uma estratégia organizacional que compatibiliza os processos necessários de mudanças nos recursos humanos, nos sistemas de informações e de trabalho e na estrutura organizacional com a cultura e o modelo de gestão da organização.

Por outro lado, as variáveis ambientais e as variáveis internas (cultura e modelo de gestão e também nas áreas de eficiência e eficácia) não agem ou reagem isoladamente. Todas interagem de forma sinérgica o que torna o efeito de sua ação ou reação significativamente mais complexo.

Neste sentido, a AERH é fundamental por considerar que os recursos humanos são hoje no Brasil e no mundo o diferencial decisivo e definitivo entre um desempenho organizacional medíocre e o excelente. É por isso que a ARH não é privilégio da área funcional denominada Recursos Humanos, sim uma função, obrigatória, de todos os níveis hierárquicos de chefia e supervisão. Todos são administradores de recursos humanos e devem agir estrategicamente atrelados à estratégia organizacional e suas políticas específicas, formuladas pela direção de recursos humanos.

A GRH é uma responsabilidade coletiva e precisa ser eficiente e eficaz para que as organizações atinjam o nível de excelência que o momento exige.

O termo *estratégia* é oriundo do militarismo e denota uma linha de ação planejada, por meio de várias táticas a fim de alcançar o objetivo almejado. Esse termo começou a fazer parte dos negócios, após a II Guerra Mundial, onde era visto como uma ação, isolada, do passado, que gerou êxito ou fracasso intermediando ações norteadas para um objetivo futuro, delimitados por uma pessoa, grupo ou organização. O termo *estratégica* pode ser melhor definida como um padrão de comportamento consistente ao longo do tempo.



Atualmente, é importante avaliar e relacionar o como o Recursos Humanos interage com a estratégia organizacional, em decorrência do sucesso organizacional. Desse modo, a ARH deve ser feita conforme demanda a estratégia organizacional.

A ARH tornou-se referência no que tange a vantagem competitiva, ou seja, é quando uma organização tem vantagem sobre outra, em relação à competição, pois o gerenciamento eficaz desses recursos conduz ao desenvolvimento das capacidades e esforços dos indivíduos, reforçando uma cultura cuja direção aponta à estratégias estabelecidas pela organização, ao mesmo tempo, que faz emergir novas estratégias. Ela passa de uma postura burocratizada e reativa, na qual só reage aos acontecimentos para outra, pró-ativa, preparando-se e planejando suas ações.

## CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS

Relacionar uma organização com seu ambiente externo (visão sistêmica);
Abranger um horizonte de planejamento (visão de tempo de longo prazo);
Incluir planejamento, criando uma administração ou gestão estratégica;
Ser essencialmente complexa;
Afetar a organização inteira;
Envolver conteúdos (objetivos, missão, filosofia), processos sobre sua implementação (planos estratégicos, operacionais) e resultados;
Ser planejada, mas também emergente;
Existir em diferentes níveis da organização;
Envolver vários tipos de pensamento (convergente ou lógico e divergente ou criativo);
Apresentar vantagens (fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência nas ações);
Apresentar desvantagens (elimina alternativas de ação, cria o pensamento grupal e o conformismo, simplifica ou distorce a realidade).

A ARH ao estabelecer suas estratégias, deve considerar novas forças sociais, como os conflitos entre vida profissional e privada, porém, os ignorando caso gere custos elevados. As mudanças na composição da força de trabalho, com as mulheres representando quase a metade dela, a presença de mais idosos nas famílias, as famílias não tradicionais e as mudanças de valores são novas forças sociais do ambiente externo. Este fato interessa às organizações e à ARH, pois modifica a relação e a dedicação ao trabalho, afetando a produtividade, a saúde mental, o stress, tornando mais complexas as escolhas entre carreira e vida pessoal.

Atualmente, os colaboradores exigem mais qualidade de vida no trabalho para permanecer nos seus empregos. A Qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades individuais e aos direitos dos empregados a boas condições do trabalho (é mais abrangente do que o conceito de clima organizacional, por envolver dimensões institucionais, como assistência à saúde).

Outrora, havia maior facilidade em separar a vida profissional da pessoal. Porém, hoje isto mudou, tornando estas dimensões interligadas, sendo necessário conciliar o trabalho e a vida pessoal na filosofia da empresa. Em decorrência deste fato, o RH teve que alterar as políticas de benefícios, os programas de saúde, os conteúdos de formação dos recursos humanos, passando a incluir temas sobre saúde física e mental, atitudes e valores pessoais, envolvimento e compromisso com o trabalho. As políticas, estratégias e filosofias das organizações sobre as pessoas precisam considerar as novas realidades da sociedade no que concerne a mudança, desenvolvendo o humanismo.

Portanto, para estabelecer estratégias de RH que esteja em consonância com a estratégia organizacional, é necessário conhecer as forças e as fraquezas do ambiente interno, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente da própria organização (que se configura como o ambiente externo da ARH) e saber conciliá-las com as políticas e estratégias da organização.





## MÓDULO III

### 1. COMUNICAÇÃO

Toda organização, sociedade, instituição, é constituída por pessoas. Antigamente em algumas empresas os funcionários eram vistos como meros empregados, de modo que os mesmos só executavam tarefas que lhes eram ordenadas. Com o passar do tempo, essa atitude da empresa para com os funcionários mudou. Eles já podem ser vistos como parceiros da organização, pessoas valiosas e imprescindíveis para um bom funcionamento na empresa.

As empresas passam por constantes mudanças, porém há uma grande resistência em mudar. É necessário então que as empresas reconheçam a necessidade de evoluir, e busquem convencer seus colaboradores que tais mudanças são benéficas para toda a organização. A princípio pode ser difícil a adaptação à nova organização, porém sua evolução é benéfica e gradativa, variando conforme seu contexto. Para Bekin (2004, p. 26) “só mesmo empresas mais esclarecidas, conscientes, podem avançar bem e conviver com as mudanças”.

Apesar de tantas mudanças e do surgimento de novas tecnologias as empresas ainda canalizam seu foco nas pessoas, Cury (2005, p. 35) complementa essa idéia ao afirmar que “a condição de existência da organização é a presença de uma ou mais pessoas procurando realizar determinado produto (bem ou serviço)”. Por essa razão, os gestores devem estar atentos a mudanças e a tendências futuras, para que possam sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

Para que as pessoas tenham uma interação adequada, é fundamental que haja uma boa comunicação entre colaborador e seus superiores. Por muitas vezes a interação entre os membros da organização, pode ser defasada ou até mesmo inexistente, por consequência de equívocos cometidos na comunicação interna.

Stoner e Freeman (1999, p. 389), definem a comunicação como um “processo pelo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”. Em contrapartida, a comunicação organizacional, segundo Schermerhorn Jr. *et al* (1999, p. 251) consiste no “processo específico por meio do qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e seu ambiente”.

A comunicação interna objetiva estabelecer uma comunicação clara entre todos os membros da organização, de modo que os colaboradores compreendam e estejam mais bem informados acerca dos objetivos organizacionais.

Atualmente as empresas estão buscando dinamizar a comunicação de modo que se torne mais eficiente, afim de que seus colaboradores sintam-se com mais liberdade em opinar e propor novas idéias que auxiliem no crescimento organizacional.

Robbins (2004, p. 120), entende a comunicação perfeita como “um pensamento ou idéia transmitidos de uma pessoa para outra de tal modo que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor”, porém o autor afirma que a comunicação perfeita “nunca é obtida na prática”.

As Organizações dispõem de informações que devem ser passadas e repassadas de forma sucinta e clara, para que as pessoas possam canalizar melhor as informações e adquirir um maior conhecimento acerca da organização.

A importância da comunicação dentro da organização se dá pelo maior comprometimento dos



colaboradores para com a empresa e os atributos nela existentes, ou seja, o propósito maior da comunicação interna está na conquista de colaboradores informados, que assimilam o conhecimento de forma proveitosa, para melhor desempenhar suas funções.

É necessário que haja confiança mútua entre todos os membros pertinentes a organização, a fim de estabelecer um bom relacionamento entre eles. Para que isso aconteça é fundamental que haja condições adequadas, oportunidades e um clima organizacional propício.

É importante que os gestores, através de uma comunicação adequada, disseminem o verdadeiro sentido da missão, visão, valores e cultura, aos seus colaboradores, para que estes se sintam parte integrante da empresa, tendo, por conseguinte a conservação de clientes já existentes, bem como a conquista de novos consumidores.

Nesse sentido, a comunicação organizacional busca integralizar os ambientes internos e externos com o clima organizacional, dentro do contexto no qual a empresa está inserida.

## 2. MOTIVAÇÃO



Com as constantes mudanças, torna-se visível que o indivíduo, como ser humano, tem necessidades e desejos. Este fato implica na necessidade de criar mecanismos que motivem as pessoas, de modo que sintam-se satisfeitas.

A motivação pode ser entendida como sendo uma força propulsora que impulsiona os indivíduos, em seu meio, evidenciando um melhor caminho para a conquista da tão almejada, satisfação. Para Gooch e McDowell (1988, *apud* Bergamini, 1990, p. 38):

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

A motivação também pode ser definida por Castro (1995, p. 28) com sendo um “conjunto de motivos que leva um ser humano a empreender uma determinada ação”.

Segundo Cobra (1997, p. 43), a teoria da motivação pode ser explicada basicamente através de duas teorias. Para o autor supracitado, a primeira premissa reporta-se a escola behaviorista, que “descreve a motivação como um processo mecânico”, contexto em que as pessoas eram condicionadas a desempenhar uma determinada atividade sem que houvesse liberdade de escolha. Em contrapartida, na perspectiva de Cury (2005, p. 21):

A escola behaviorista identificou-se, portanto, com o que chamamos de organização informal, pois suas soluções voltaram-se mais para as necessidades do homem, procurando melhor ajustá-lo ao trabalho, aumentando, em consequência, sua motivação e sua produtividade.

A segunda premissa refere-se à escola cognitiva. Essa escola, segundo Cobra (1997, p. 44) “ênfatisa que o comportamento é dirigido a metas e propósitos e a motivação é vista como uma tendência a mover as pessoas às metas desejadas”.

Percebe-se então que na primeira escola as necessidades, desejos e expectativas dos indivíduos eram limitados, sem muita liberdade de discernir acerca de opiniões pertinentes a organização, em contrapartida, na segunda premissa a organização começa criar estratégias de modo que motive e integre seus colaboradores.



Segundo Lovelock e Wright (2005), o grau de satisfação que um serviço transmite a seus clientes está relacionado à qualidade, momento em que são supridas suas necessidades, desejos e expectativas.

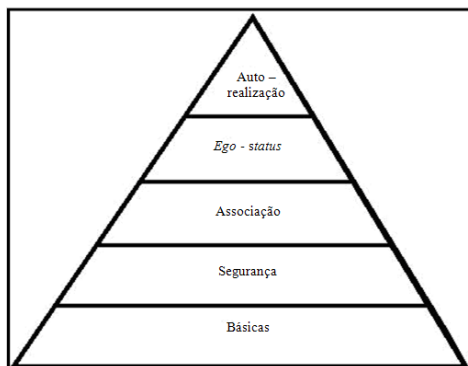
Na perspectiva de Herzberg, a motivação ocorre à medida que o indivíduo se desenvolve profissionalmente, dando assim uma maior importância à “fatores como a estima e auto-realização” (CURY, 2005, p. 28). Segundo o autor supracitado, a teoria dos dois fatores insere o homem em duas categorias que diferem seu comportamento.

Na primeira, “quando o homem se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com seu ambiente de trabalho” (CURY, 2005, p. 28). Esta categoria é comumente conhecida como higiênica, onde o indivíduo julga que seu ambiente de trabalho tenha que ter condições favoráveis para que possa desempenhar suas atribuições, sem tal, resultará em descomprometimento e baixo rendimento. Quanto à segunda categoria, o autor supracitado afirma que quando o homem “se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito”. Nesta categoria Herzberg julga ser necessário a criação de mecanismos que motivem o ser humano, pois “os fatores motivadores traduzem fontes de satisfação, indicando sentimentos de realização, crescimento profissional e reconhecimento [...]” (CURY, 2005, p. 28). No Quadro 1, que segue, é possível ver claramente a importância dos fatores higiênicos e motivadores.

<b>Fatores</b>	
<b>Higiênicos: o ambiente</b>	<b>Motivadores: o trabalho</b>
Programa e administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiador
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

**Quadro 1 Fatores higiênicos e motivadores de Herzberg (Cury, 2005: 28)**

Segundo Maslow *apud* Cury (2005), os comportamentos humanos podem ser explicados através de suas necessidades, é o que mostra a figura 2, abaixo.



**Figura 2 Pirâmide das necessidades de Maslow (Cury, 2005: 29)**

As necessidades básicas consistem em atender as necessidades fundamentais (respirar, alimentar e vestir). A necessidade de segurança consiste na segurança que o indivíduo deseja ter (aposentadoria, plano de saúde e estabilidade financeira). A necessidade de associação consiste em ter um vínculo social (amizades e vivência em família). O ego-status consiste na busca de oportunidade para mostrar suas qualidades (capacitação



e promoção de cargo). E por fim, a auto-realização trata-se de provar a si mesmo a sua capacidade (criatividade, realização e satisfação).

Neste sentido, o indivíduo é composto por diversas necessidades que nem sempre podem ser satisfeitas, pois são simultâneas e variáveis. Essa necessidade varia de indivíduo para indivíduo, sendo mais comumente conhecida como desejo. O marketing busca satisfazer esses desejos por meio de fornecimento de produtos e/ou serviços.

Kotler (1998), afirma que os desejos podem ser definidos pela insuficiência de satisfações específicas que atenda suas necessidades, ao passo que no decorrer do tempo foram adaptando-se conforme a cultura e características pessoais. O autor afirma ainda que ao adquirir um produto e/ou serviço, desencadeia-se um desejo de compra, momento em que o consumidor torna-se demanda.

À medida que um produto se torna mais cotado e os consumidores, mais exigentes e rigorosos, é fundamental ponderar se o desempenho do produto atenderá as reais expectativas de seus clientes, sejam eles, internos ou externos.

A satisfação do cliente, na perspectiva de Kotler (2000, p.58) consiste na “sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Outro princípio condizente com a motivação é a Teoria da Expectância. Nesta teoria subte-se que os indivíduos ao tomar suas decisões meçam sobre a maximização de seus ganhos e a minimização de suas perdas, a partir da sua expectativa, de seu comportamento e dos resultados obtidos.

Na tentativa de explicar a motivação como fator de produção, Vroom (1964, *apud* Chiavenato, 2000, p.91) propôs um “[...] modelo de expectativa da motivação”, tendo por consistência um “processo que governa escolhas entre comportamentos” onde “o indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins”.

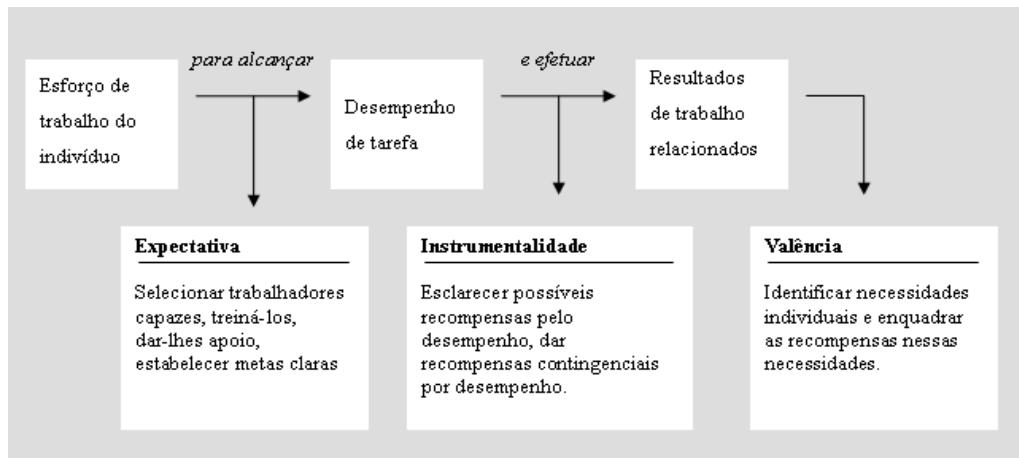
A Teoria da Expectância na visão de Stoner e Freeman (1999, p. 328):

Modelo de motivação especificando que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado se alcançado e que a recompensa valerá o esforço despendido.

Na perspectiva de Vroom (*apud* Chiavenato, 2000), há três conceitos auxiliares que facilitam na compreensão desta teoria, sendo eles: valência, expectativa e instrumentalidade.

Segundo Limongi-França *et al* (2002, p. 256) “valência é a orientação afetiva em direção a resultados particulares”. Já para Schermerhorn Jr. *et al* (1999, p. 92) “instrumentalidade é a probabilidade – na visão do indivíduo – de que vários resultados de trabalho poderão ocorrer como conseqüência do desempenho da tarefa”. A expectativa na visão do autor supracitado consiste na “probabilidade determinada por uma pessoa que terá o esforço no trabalho acompanhado por um alto nível de desempenho de tarefa alcançado”.

Como podemos ver na figura 3, que segue, o processo motivacional fundamenta-se no desígnio dos objetivos e preferências de cada indivíduo, levando em consideração as expectativas que criam ao atingir o fim almejado.



**Figura 3 - Termos-chave e implicações gerenciais da teoria da expectativa de Vroom (Schermerhorn Jr. *et al*, 1999: 92)**

Ainda na premissa da expectância, Vroom (*apud* Maximiano, 2000, p. 300):

[...] a teoria da expectância procura explicar com as crenças e expectativas que as pessoas têm, a respeito de seu trabalho, combinam-se com a força, de seus desejos, para conduzir algum tipo de motivação. Embora haja diversas teorias a respeito do papel das expectativas na motivação todas elas retratam a idéia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar.

Para McGregor, que também faz alusões sobre a motivação, aponta na teoria X e Y que as atitudes administrativas e gerenciais baseiam-se em proposições que não se aplica à finalidade da motivação.

A teoria X argumenta que a parte administrativa de uma empresa acredita que o colaborador tem um melhor rendimento ao receber ordens, tirando de si maiores responsabilidades. Neste caso “[...] o empregado é motivado por dinheiro, vantagem de emprego e ameaça de punição” (CURY, 2005, p. 31).

A abordagem da teoria Y tem consistência humanista. Cury (2005, p. 33) afirma que “[...] a colaboração humana é dosada muito mais pela sensibilidade de os gerentes descobrirem como utilizar o potencial representado pela força de trabalho disponível do que pelos limites de natureza humana”.

A título de comparação entende-se que enquanto a premissa X é considerada ultrapassada e baseada em tendências mecanicista, contexto em que a satisfação se dá normalmente por meio de bens materiais. A premissa Y tem caráter original, moderno e está mais ligada ao comportamento humano, onde o indivíduo sente a necessidade de estar no coletivo sugerindo integração e espírito de equipe.

Entende-se então que a motivação é fator determinante que influencia diretamente no comportamento dos indivíduos. Segundo Bateman e Snell (2006, p. 445) “os administradores precisam motivar os funcionários a entrar e permanecer na organização, e a exibir altos níveis de frequência, desempenho do trabalho e cidadania”.

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional segundo Chiavenato (2004, p. 168) corresponde aos “sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos”. O autor afirma ainda que, o



“clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro” (CHIAVENATO, 2004, p. 504).

Baseado na definição acima, percebe-se que o clima organizacional está diretamente ligado a moral, a satisfação e a realização das necessidades inerentes ao indivíduo.

Na perspectiva de Maximiano (2000, p. 107):

[...] o produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos chama-se clima organizacional. O clima organizacional estável é um fator determinante para o crescimento da organização, pois esses sentimentos por sua vez, resultarão em comportamento de cooperação, indiferença ou hostilidade em relação à administração e à organização.

Chiavenato (2000, p. 95) elucida que, o termo “*clima organizacional* [grifo do autor] refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional [...]” inerentes ao ambiente interno da organização.

Já para Litwin (1971, *apud* Chiavenato, 2000, p. 95) “[...] o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Diante destas afirmações, pode-se considerar o clima organizacional como sendo fator determinante para mensurar o grau de satisfação dos indivíduos que compoem o corpo organizacional, acerca do ambiente, da cultura, da comunicação, dos programas de incentivos, dentre outros.

Na visão de Maximiano (2006, p. 219) ao analisar o sistema social:

Vê-se que as pessoas nas organizações comportam-se como pessoas e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais [...]. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência [...]. Seu comportamento como indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, de modo que os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações.

Nesse sentido, conforme Tachizawa *et al* (2004, p. 239) “o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades”. Maximiano (2006, p. 266) reforça a idéia argumentando que:

A frustração que decorre da necessidade insatisfeita, ou da percepção de falta de equidade, gera outras manifestações do comportamento humano [...]. Como consequência dessa frustração, pode ser que uma pessoa adote um comportamento de fuga, compensação, agressão ou deslocamento.

Já para Atkinson (1964, *apud* Chiavenato, 2000, p. 95), era imprescindível a criação de um modelo que avaliasse o comportamento motivacional levando em consideração fatores ambientais acerca da motivação, cuja premissa baseia-se em:

Todos os indivíduos tem motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados; A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo; [...] um motivo específico não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada; Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada; Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade.

Para Tachizawa *et al* (2004, p. 241) “a pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas, sua integração num determinado contexto” e



deve abordar: “entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais; salários e benefícios”, podendo assim, atender de forma mais abrangente mensurar o grau de satisfação dos membros da organização.

Então, o clima organizacional modifica-se em meio à novas oportunidades e ocasiões, tornando-se benéfico à medida que são atendidas as expectativas da empresa e de seus parceiros. Em suma, o clima organizacional está diretamente ligado aos interesses e objetivos da empresa, podendo resultar em um maior comprometimento, produtividade e fidelidade de todos os envolvidos com a empresa.

#### 4. TRABALHO EM EQUIPE

MICHELETTI, Camila. **Trabalho em equipe**: essencial para todas as empresas. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho\\_equipe.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm)> Acesso em: 25 set. 2011.



##### **Trabalho em equipe: essencial para todas as empresas**

Antes e depois de ser contratado, saiba como obter os melhores resultados

Camila Micheletti

"Finanças? Não. Estratégia? Também não. Tecnologia? Muito menos. O trabalho em equipe continua sendo a vantagem competitiva definitiva - precisamente por ser tão poderoso e ao mesmo tempo tão raro" - afirma o autor Patrick Lencioni logo no início do livro "Os Desafios das Equipes", da Editora Campus.

Brian Clegg e Paul Birch, autores do livro "Trabalho em equipe - Motive e energize sua equipe já", da Qualitymark, completam dizendo que "o trabalho em equipe supostamente combina os talentos dos indivíduos para gerar algo mais do que é possível com cada indivíduo tomado em separado".

Não há dados que comprovem quando surgiu a idéia de reunir indivíduos em grupos em prol de um objetivo comum, mas sabe-se que esta concepção de equipe existe há muito tempo, desde que se começou a pensar no processo do trabalho. Os professores da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais, Carlos Haroldo Piancastelli, Horácio Pereira de Faria e Marília Rezende da Silveira, do Departamento de Enfermagem Aplicada da mesma universidade, fizeram um artigo sobre o trabalho em equipe. Lá, eles colocam que a idéia da equipe advém:

- Da necessidade histórica do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada;
- Da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.

"O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador", afirmam os autores do estudo.



Mas, antes de discutir as questões que envolvem o trabalho em equipe e a importância do mesmo para o sucesso da organização, é preciso diferenciar o grupo da equipe. Sim, são duas coisas diferentes. De acordo com Carlos Basso, sócio-diretor da Consultoria CR Basso, toda equipe é um grupo, porém, nem todo grupo é uma equipe.

"Grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, em geral se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram, em geral, produzem resultados de aceitáveis a bons. No entanto este grupo não é uma equipe. Já Equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e atingimento das metas. O respeito aos princípios da equipe, a interação entre seus membros e especialmente o reconhecimento da interdependência entre seus membros no atingimento dos resultados da equipe, deve favorecer ainda os resultados das outras equipes e da organização como um todo. É isso que torna o trabalho desse grupo um verdadeiro trabalho em equipe".

Pedimos a Suzy Fleury, psicóloga e consultora empresarial e esportiva, para exemplificar essa diferença: "Grupo são todas as pessoas que vão ao cinema para assistir ao mesmo filme. Elas não se conhecem, não interagem entre si, mas o objetivo é o mesmo: assistir ao filme. Já equipe pode ser o elenco do filme: todos trabalham juntos para atingir uma meta específica, que é fazer um bom trabalho, um bom filme".

Fazer com que todas as pessoas da organização caminhem na mesma direção não é tão difícil quanto parece. É necessário muita estratégia, objetivos definidos, comunicação eficaz, feedbacks constantes e lideranças compartilhadas. "Este é o ideal de toda equipe e caracteriza a equipe de alta performance, onde todas as potencialidades são usadas da melhor forma", destaca Fátima Motta, professora da ESPM e consultora especializada em desenvolvimento de Lideranças e Comportamento Humano.

Mas, infelizmente, muitas empresas amargam casos de insucesso com suas equipes de trabalho. Os objetivos finais não são alcançados, todos se sentem entediados e, no fim, contribuem pouco para a organização. Segundo pesquisas da empresa de consultoria em recursos humanos Hay, somente 25% das experiências com trabalho em equipe são bem sucedidas, e mais, quando dão certo, os resultados tendem a desaparecer rapidamente. Então, qual será a justificativa para este quadro conflitante?

O consulto Paulo Araújo, em um artigo escrito para o Jornal Profissional & Negócios, parceiro de conteúdo do [Empregos.com.br](http://Empregos.com.br), afirmou: "Talvez o fato de, não raras vezes, valorizarmos técnicas de trabalho em equipes aclamadas em outros países, esquecendo de avaliar sobre como adaptá-las para nossa cultura regional, nosso jeito de ser e de viver, nossos valores e crenças. Precisamos aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. É preciso entender que trabalhando em equipe temos mais chances reais de superar nossos limites".

Para reverter este quadro, pedimos aos especialistas ouvidos pelo [Empregos.com.br](http://Empregos.com.br) para que listassem algumas dicas do que precisa ser feito para ter uma equipe eficaz:

- ❖ Defina claramente a missão, os valores da empresa, as metas e objetivos da equipe. Todos têm que saber qual o objetivo do trabalho, para que o esforço seja feito na mesma direção. Cada pessoa tem que estar ligada ao significado maior do trabalho, que é o objetivo que foi definido, e ver o mesmo como um desafio. A comunicação clara é fundamental para alcançar esse objetivo. Melhor errar pelo excesso de comunicação, jamais pela falta.
- ❖ Respeite a individualidade e estimule a diversidade da equipe. Equipes são formadas de pessoas, que têm histórias de vida, conhecimentos e experiências bem diferentes. É papel de o





líder aceitar e estimular as diferenças, fazendo com que cada um, dê o seu melhor. No time de futebol, por exemplo, cada jogador tem um talento que o difere dos demais: assim deve ser na equipe de trabalho, sempre todos tendo como alvo o mesmo gol.

❖ Estabeleça os papéis. Se os integrantes da equipe não sabem qual a função ou papel a desempenhar, dificilmente vão poder atingir o objetivo comum. Pode ser necessário treinar as pessoas; é papel do líder, identificar se existe ou não a necessidade de treinamento.

❖ Motive e reconheça os talentos. Com o tempo, é natural que a equipe perca o entusiasmo do começo. É preciso evitar que uns poucos trabalhem e todos os outros fiquem olhando (como acontecia nos trabalhos do tempo do colégio). É fundamental saber o que cada membro está fazendo de valor e reconhecer a performance de cada integrante. Não permita, no entanto, que alguém solte à máxima: "Eu já fiz a minha parte".

❖ Aprenda a lidar com o conflito. Em um grupo, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. O desafio é saber valorizar a diferença e tornar os inevitáveis conflitos um bom motivo para crescer e superar as adversidades. Lembre-se: Cooperar é diferente de competir.

❖ Avalie e monitore. O monitoramento do trabalho e dos resultados é fundamental para que cada integrante saiba como está o seu desempenho, em que e como pode melhorar. Informações incompletas podem acabar com o trabalho de qualquer equipe.

## VANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPE

"Compare o membro de uma equipe e o indivíduo isoladamente - qual deles você veria com mais frequência em seu relatório de desempenho?" - questionam os autores de "Trabalho em equipe - Motive e energize sua equipe já", da Qualitymark.

São notórios os benefícios que uma equipe bem afinada pode trazer para a organização. Primeiro, porque uma equipe é formada de pessoas, que trazem consigo histórias de vida e competências diferentes, mas que se relacionam. Um é bom em analisar relatórios, outro fala muito bem em público, e o terceiro tem uma boca capacidade para detectar e resolver problemas. Estas são algumas características que, somadas, podem formar uma equipe coesa e eficiente.

"A interação entre os pares e o potencial de cada indivíduo ficam ainda maiores quando utilizados em uma equipe. No time, todos são responsáveis, mutuamente, pelo resultado, diferente de quando se trabalha sozinho. Com o excesso de problemas e a necessidade de responder rápido em várias frentes que as empresas têm hoje, tornou-se quase impossível trabalhar de forma isolada, no esquema cada um por si", analisa Fátima Motta, da ESPM.

As diferenças entre as mentalidades*		
Fatores	Ênfase em "você"	Ênfase em "nós"
Estrutura	Trabalho individual centralizado nos departamentos	Trabalho por processos realizado por times semi-autônomos
Hierarquia	Rígida, com muitos níveis	Poucos níveis para facilitar a comunicação e agilizar a tomada de decisões
Carreira	Baseada em cargos e em tempo de serviço	O funcionário ganha projeção à medida que adquire mais habilidades
Execução de projetos	Uma área ou pessoa é eleita para levar adiante um projeto	As equipes multidisciplinares, formadas por pessoas de diversos setores, assumem o projeto
Tomada de	Todas as decisões operacionais são de	As decisões sobre detalhes do dia-a-dia do funcionário



decisão	responsabilidade do supervisor	são tomadas por ele mesmo. A autonomia acelera os processos e aumenta a produtividade
Remuneração fixa	Baseada em cargos, tempo de serviço e formação	Baseada nas habilidades que agregam valor aos produtos da empresa
Remuneração variável	Não há participação nos resultados	Participação nos resultados proporcional às metas alcançadas variável pelo time ou ao cumprimento de projetos individuais
Comunicação	A comunicação é truncada, pois há dificuldade de transmissão das informações entre os departamentos Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa	Estímulo à comunicação aberta entre todos os níveis. A internet tem sido o veículo mais utilizado e as reuniões viraram hábito diário
Competição	Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa	Diminuição da competitividade. As promoções são baseadas nas habilidades adquiridas e, muitas vezes, só acontecem com o consentimento do grupo

\* Extraído da reportagem intitulada "Nós S.A.", veiculada pela **Revista Amanhã**, parceira de conteúdo do Empregos.com.br.



# MÓDULO IV

## 1. LIDERANÇA



### Referência:

NETO, José Lourenço de Sousa. **Liderança e motivação:** práticas novas, propósitos antigos. Minas Gerais, 20 p., nov. 2002. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?q=http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/Do%20Contador%3FOpenAgent%26unid%3D16D27AF0460E1E270325712500045E25&ei=W66JT06ROcvogQedduq35Cg&sa=X&oi=unauthorizedredirect&ct=targetlink&ust=1317647715938030&usg=AFQjCNGNsFpvORC2fwUATpzQ37f7HctBEg>> Acesso em 23 set. 2011.

## I. INTRODUÇÃO

A liderança é um assunto que sempre despertou interesse. Tanto é que especulações em torno dela remontam a “A República”, de Platão, e mesmo aos diversos livros do Antigo Testamento, da Bíblia, passando por vários autores e obras ao longo dos séculos, conforme citado por Bergamini (1994, p.23).

Nos últimos 60 anos esse interesse acirrou-se, especialmente com o advento das teorias científicas da administração e dos estudos organizacionais. Apesar disso, poucos assuntos são tão controversos quanto este não havendo até agora uma definição de aceitação universal.

Cada nova abordagem critica as anteriores, mas é forçoso reconhecer que todas têm sua validade. Como é de praxe na construção científica, é como se cada escola acrescentasse uma pedra ao edifício conceitual, sem que nenhuma delas detivesse, pelo menos até o momento, a palavra final ou mesmo a condição de abranger todo o sentido do que seja *liderança*.

Nosso propósito, neste trabalho, é repassar o que tem sido apresentado pelos estudiosos do tema, comentando alguns pontos específicos, detendo-nos mais demoradamente na visão atual de *liderança como administração do sentido*. Apresentando ao final nossas conclusões sobre o que foi visto. A linha que nos conduzirá é a obra de Cecília Whitaker Bergamini: *Liderança. - Administração do Sentido* (São Paulo: Ed. Atlas, 1994).

## II. O QUE É LIDERANÇA?

O dicionário informa:

**Liderança:** espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos (Dic. Aurélio). Função, posição, caráter de líder; espírito de chefia; autoridade, ascendência (Dic. Houaiss).

**Líder:** Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. (Dic. Aurélio). Indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras; pessoa que se encontra à frente de um movimento de caráter religioso, filosófico, artístico, científico, etc.; algo ou alguém que guia, conduz (Dic. Houaiss).



Além de incompletos, se queremos entender como o fenômeno ocorre no interior do grupo e da organização, as definições acima começam com uma falha grosseira, para quem já se ateve um pouco que seja sobre o assunto – confunde *liderança* com *chefia* e *líder* com *chefe*.

Bergamini lista uma série de conceitos apresentados por vários estudiosos, nos últimos 25 anos, sem que qualquer um deles seja conclusivo. Dois pontos, porém, perpassam todos os conceitos – é um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; e trata-se “de um processo de influência exercido de forma intencional”

(Bergamini, 1994: 15). A autora entende que Hollander apresenta a definição mais abrangente:

*O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplosentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.* (Hollander<sup>1</sup>, apud Bergamini, 1994: 15).

-----  
<sup>1</sup>Hollander, E. P. Leadership Dynamics – A practical guide to effective relationships. New York: The Free Press, 1978.  
 -----

De forma parecida, Robbins define “**liderança** como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”, ressaltando que “nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes”. E chama a atenção para o fato de que:

*As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.* (Robbins, 2002: 304).

Bergamini chama a atenção para uma nova dimensão do conceito de liderança, ao apontar a “administração do sentido” e, ao final da introdução da sua obra, deixa claro o que entende por *liderar*:

*“Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”, acrescentando que “essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha”, para finalizar reconhecendo que “no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento chave dentro das organizações”* (Bergamini, 1994: 22).

### III. REVISÃO HISTÓRICA

Apesar de ser tema estudado desde a antiguidade, como ficou dito acima, as questões centrais para a liderança – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação – permanecem as mesmas de 3.000 anos atrás. Bergamini informa que um estudioso do assunto, após estudar mais de 3.000 livros e artigos sobre o assunto, “concluiu que não se sabe mais a respeito desses assuntos hoje em dia do que se sabia quando toda a confusão teve início” (Bergamini, 1994: 24).

A busca de soluções fáceis levou ao surgimento de uma verdadeira indústria de formação e/ou treinamento de líderes, com pacotes sendo vendidos como solução para os problemas organizacionais na área. A teoria dos estilos de liderança foi a que deu mais azo a tal panacéia, cuja falácia será apontada, quando a estudarmos abaixo.



Exatamente por ser o terreno ainda “escorregadio e ilusório”, além de se evitar acatar como verdadeiros conceitos já desacreditados, ou mesmo aqueles ainda não devidamente consolidados por pesquisas sérias, é que importa rever o que já foi estudado.

### III.1. TEORIA DOS TRAÇOS

Marco inicial dos estudos sobre liderança, essa teoria dá ênfase a características pessoais do líder.

*“Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições.”* A este conceito a autora acrescenta: *“Isso permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.”* (Bergamini, 1994: 28).

Os estudos sobre essa ótica proliferaram, especialmente no período de 1940 a 1950, fomentados pelas pesquisas sobre testes psicológicos. As características dos líderes passaram a ser estudadas como suficientes em si, sem maiores considerações com a situação e o meio. Os pesquisadores Stogdill e Mann, citados por Bergamini, encontraram cerca de 124 projetos nesse sentido, listando “aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes” (Bergamini, 1994: 29). Sociabilidade, habilidades interpessoais, auto-confiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional, controle e busca de responsabilidade são alguns exemplos de traços apontados pela teoria.

A grande preocupação dessa abordagem, e ao mesmo tempo seu calcanhar de Aquiles, é mostrar “o que o líder é”, sem se preocupar em correlacionar as características com a produtividade ou a eficácia do processo de liderança. Bastaria à empresa, então, encontrar alguém com um carimbo na testa: “Líder”, apresentando as características apontadas, para ter todos os seus problemas de preenchimentos de vagas de chefia resolvidos. Não se davam conta que buscavam um super-homem:

*O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, auto-confiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo* (Stogdill<sup>2</sup> apud Bergamini, 1994: 31).

<sup>2</sup>Stogdill, R. M. Handbook of leadership. New York: MacMillan/Free Press, 1974.

Comentando Stogdill, Bergamini ressalta:

*Salta aos olhos, nesta definição, que a liderança estava sendo considerada simplesmente como um somatório de características pessoais, não se cogitando da interdependência que pudessem manter entre si. Foi pintado um retrato do tipo ideal partindo-se de características típicas a muitas personalidades de diferentes indivíduos sem se estudar a viabilidade da coexistência delas num só indivíduo. Parece mais tratar-se de um estudo a respeito daquilo que o bom líder deve ser do que daquilo que realmente ele é.* (Bergamini, 1994: 31).

Não se descarta a importância da presença de certas características de personalidade, para a predisposição do exercício da liderança, mas não ficou evidenciado que sua posse assegurasse o sucesso do



líder e, muito menos, viabilizou-se a busca pelo “líder ideal”. Mesmo assim, ainda hoje, empresas deixam-se iludir com a expectativa de preencher posições com as “pessoas certas”, pagando por “pacotes” de recrutamento e seleção calcados na tentativa de identificar candidatos portadores das tais características.

### III.2. TEORIAS COMPORTAMENTAIS

A partir da década iniciada em 1950, as atenções voltam para a “dinâmica do comportamento do líder” e os estudiosos agora querem saber “aquilo que o líder faz”, questionando sobre os comportamentos do líder que respondem por sua eficácia. A busca agora é por:

*...conjuntos de comportamento que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança. (...) Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, agora passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes. (Bergamini, 1994: 36).*

Os estudos pioneiros nessa área foram feitos por dois centros tradicionais de pesquisa, a Ohio State University e a University of Michigan, durante as décadas de 50 e 60. Por consequência, elas respondem pela maioria dos programas de treinamento e desenvolvimento de liderança, advindos a partir daí.

Os estudos de Ohio dividem os líderes em dois grupos básicos: um voltado para o “início da estrutura”, estando preocupado em *fazer o serviço sair*; e o outro voltado para a “consideração”, isto é, focado na pessoa, buscando perceber as necessidades dos subordinados e auxiliar na satisfação das mesmas.

As conclusões de Michigan são muito semelhantes às de Ohio, propondo uma “orientação para a produção” e uma “orientação para o empregado”.

A diferença entre os dois estilos é marcante e cada um segue filosofias de gestão bastante distintas. Rensis Likert, de Michigan, chega à conclusão que o grupo orientado para as pessoas obtém melhores resultados, privilegiando o modelo “democrático”, em relação ao “autocrático”.

Na esteira dos estudos de Ohio e Michigan, surge o Grid Gerencial, de Blake e Mouton. Estes autores propõem uma matriz de 9x9, com a orientação para a produção num dos eixos, e a orientação para pessoas no outro. Assim, seriam 81 possíveis posições do estilo do líder – de (1,1) a (9,9). Apesar do furor inicial, a técnica demonstrou-se ineficaz na identificação do líder ideal, não tendo apoio e fundamento empírico.

Também na mesma linha é o programa de Hersey e Blanchard, chamado de **teoria da liderança situacional**. Propõem “que o estilo de liderança deva ‘mudar’ de mais diretivo para menos diretivo conforme o nível de maturidade e autodeterminação do grupo que está sendo chefiado” (Bergamini, 1994: 45). Também carece de respaldo científico.

Antes de passarmos para o ponto seguinte, é interessante conferir a conclusão de Robbins para as teorias dos traços e comportamentais:

*Se as teorias dos traços tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado uma base para a **seleção** das pessoas ‘certas’ para assumir posições formais em grupos e organizações em busca de liderança. Em comparação, se a abordagem comportamental conseguisse identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, seríamos então capazes de **treinar** as pessoas para a liderança. A diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas. Se as teorias dos traços estiverem certas, os líderes são natos: ou nascem ou não nascem líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada – poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem tornar-se líderes eficazes. (...) Se o treinamento funcionasse, teríamos um celeiro inesgotável de líderes eficazes. (Robbins, 2002: 305/6).*



### III.3. OS ENFOQUES SITUACIONAIS

A pedra de toque que desencadeou as pesquisas nessa área está na seguinte constatação:

*A personalidade do líder é somente um dos fatores que determina o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições.* (Fiedler<sup>3</sup>, apud Bergamini, 1994: 46).

-----  
<sup>3</sup>Fiedler, F. E. A theory of Leadership effectiveness. New York: Mc-Graw Hill, 1967: 16.  
 -----

Bergamini entende que:

*“as teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes”, e que “o objetivo a atingir é o de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder subordinado”* (Bergamini, 1994: 47/8).

Reforçando ainda mais as posições acima, Robbins afirma que:

*“A relação entre o estilo de liderança e a eficácia sugere que, sob a condição a, o estilo x pode ser adequado, enquanto o estilo y é mais indicado para a situação b, e o estilo z mais apropriado para a situação c.”* E, já apontando as dificuldades das teorias situacionais, pergunta: *“o que seriam essas situações a, b e c? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, e outra é ser capaz de identificar essas condições situacionais.”* (Robbins, 2002: 309).

Algumas das abordagens que se seguiram, buscando identificar as variáveis situacionais básicas, tiveram mais sucesso que outras, e Robbins aponta especialmente cinco delas: o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da troca entre líder e liderados, os modelos de meta-caminho e participação e liderança. Alguns desses enfoques são estudados por Cecília Bergamini.

#### III.3.1. A TEORIA DAS TROCAS

Proposta por Hollander, em 1964, essa teoria baseia-se, fundamentalmente, na “troca de benefícios e favores” que ocorre entre líder e liderados. Estes, vendo naquele condições e disposições para ações que os beneficiem, tendem a agir de forma a provocar essas ações. Em outras palavras, o grupo age de maneira a provocar no líder uma reação que lhe é compensadora. Implícito está a confiança que têm na liderança.

Os benefícios esperados não se limitam às compensações materiais. Benefícios psicológicos, como aprovação, respeito, estima e afeição também são buscados. O engajamento em trocas sociais acontece, na medida em que se espera reciprocidade e equidade na troca. “Como fica evidente, a interação de cada um dos envolvidos leva em conta o outro, de maneira consciente, quando espera que ele se comporte de uma certa maneira” (Bergamini, 1994: 48).

#### III.3.2. O MODELO DA CONTINGÊNCIA DE FIEDLER

Sucintamente, este modelo “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação do estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele” (Robbins, 2002: 309). O autor dessa teoria, Fred Fiedler, que se baseou em estudos feitos pela Universidade de Illinois a partir de 1951, desenvolveu a idéia da “favorabilidade situacional”, ou “controle situacional”, calcado em três pilares: a relação do líder com os liderados (lealdade, amizade, cooperação), a posição de poder que ele detém (autoridade para recompensar e





punir) e a estruturação da tarefa (atividades descritas, formalizadas, estruturadas). Ou seja, quanto melhor for o relacionamento líder/subordinados, quanto maior for seu poder e quanto mais estruturada for a tarefa, maior é a “favorabilidade” ou o “controle” situacional e, por consequência, maiores são as chances de sucesso dessa liderança.

Essa teoria ocupa um bom espaço nos livros de Bergamini e Robbins, sinalizando uma possível boa aceitação. Mas atrevemo-nos a questionar se há realmente alguma contribuição significativa nela, ou mesmo se tanta pesquisa é justificada para resultados tão pífios. Parece-nos que é mais um caso da montanha parindo um rato. Bergamini coloca o seguinte:

*Combinando o estilo de líder com os aspectos que compõem a situação, a pesquisa de Fiedler propõe algumas contingências de maior ou menor favorabilidade, como por exemplo: a situação de maior favorabilidade é aquela em que as relações com os subordinados são boas, o líder tem uma substancial posição de poder e os subordinados estão prontos a aceitar as solicitações e diretrizes do líder. (...) O estilo de liderança será apropriado pelas necessidades que os indivíduos procuram satisfazer. (Bergamini, 1994: 53/4).*

Não resistimos a perguntar: será que realmente demanda pesquisa para se chegar a tais conclusões? E a teoria de Fiedler sequer afirma, categoricamente, que preenchida todas as condições favorecedoras, o sucesso do líder está assegurado (o que seria temerário, apesar de tudo). Ora, se, como técnico de futebol, tenho um time bem preparado, motivado e nosso relacionamento está ótimo (“relação líder/liderados”), tenho poderes e recursos suficiente para punir os faltosos, os de pouco empenho, bem como premiar regamente os que mais se esforçarem e apresentarem boa performance em campo (“posição de poder”), e cada um conhece bem as responsabilidades de sua posição, sabe o que se espera dele e do resultado da partida (“estrutura da tarefa”), e as demais condições ambientais – juízes honestos, clima meteorológico favorável, bom campo, torcida a favor e, por que não?, adversário fraco –, não preciso de nenhuma *pesquisa científica* para saber que **reunimos condições favoráveis para ganhar o jogo**. Se vamos ganhar é outra história... E nem Fiedler se atreveu a antecipar o resultado.

Citando o pesquisador, Bergamini registra que “caso se queira aumentar a eficácia organizacional e grupal, é preciso não só treinar mais eficazmente os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa sair-se bem” (Fiedler, citado por Bergamini, 1994: 55). Ou seja, para aumentar a chance do indivíduo pegar um peixe não basta ensiná-lo a pescar e dar-lhe vara, anzol e isca, mas é preciso conduzi-lo até um rio piscoso!

Robbins é ainda mais direto: “se a situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou a situação terá de ser modificada ou o líder substituído, para que a eficácia ótima seja conseguida” (Robbins, 2002: 309). Nada mais acaciano!

Em defesa de Fiedler não podemos considerar sequer o pioneirismo das idéias. O indivíduo certo e treinado – seja líder, seja liderado – no lugar certo, a chefia empossada de poderes suficientes e a tarefa estruturada são propostas tayloristas.

Em seu favor, no entanto, podemos considerar a afirmação de que “um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um comportamento em liderança apropriado para todas as condições” (Fiedler, citado por Bergamini, 1994: 56). Isto deveria pôr fim à busca utópica do líder ideal e à sanha por ganho fácil dos vendedores de “cursos de liderança”.

### III.3.3. TEORIA DO CAMINHO-OBJETIVO

O aprofundamento dos estudos sobre liderança mostram cada vez mais como este conceito entrelaça-se com o de motivação, a ponto de não se poder mais falar de um sem tocar no outro. É considerando isso que



House e Mitchell propõe sua teoria do caminho-objetivo. Ela se baseia na “teoria da expectância da motivação”, enfatizada por Vroom, Smith e Peterson:

*Ela propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo. (Smith e Peterson<sup>4</sup> apud Bergamini, 1994: 58).*

-----  
<sup>4</sup>Smith, P. B. e Peterson, M. F. Leadership, organizations and culture. London: Sage Publications, 1989: 21).  
 -----

Partindo do pressuposto de que é papel da liderança auxiliar os liderados na consecução dos seus objetivos, apontando-lhes metas, indicando caminhos, orientando e ajudando-os, House assim se refere à função do líder:

*A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso. (House<sup>5</sup>, apud Bergamini, 1994: 59).*

-----  
<sup>5</sup>House, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. U.S.A: Administrative Science Quarterly, 10, p. 324.  
 -----

A valorização positiva que as pessoas fazem do objetivo almejado (teoria da expectância e motivação), faz com que elas gerem uma energia positiva que pode ser canalizada, pelo líder sintonizado com o processo, para o atingimento dos objetivos comuns. Essa valorização positiva leva em conta dois fatores: a probabilidade de se atingir a meta (expectância) e o valor atribuído ao resultado (valência).

### III.3.4. TEORIA DA TOMADA DE DECISÃO

Considerada por Bergamini como provavelmente “uma das abordagens mais elaboradas e sofisticadas da atualidade”, ela prega que:

*A eficácia do líder deve envolver, de um lado a qualidade das decisões e de outro a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados.(...) Basicamente esse modelo supõe que a participação do interessado na decisão aumenta sua motivação em implementá-la. Essa cooperação deverá ser conseguida fornecendo ao subordinado o maior número possível de informações sobre o assunto ou tarefa em jogo. (Bergamini, 1994: 63).*

Tanto a participação na decisão quanto o acesso a informações, como fator de envolvimento dos subordinados, não se sustenta na prática. Nossa experiência de cerca de 30 anos na direção de pessoas mostrou, em várias oportunidades, que elas podem até ajudar a decidir quanto aos objetivos e destinos do grupo, sem um comprometimento efetivo depois, no momento de se implementar as ações. A maioria delas adota uma postura passiva, ou pouco dinâmica, deixando que uns poucos “carreguem o piano”. Da mesma forma, o fornecimento indiscriminado de informações tem destino certo: o lixo. Os indivíduos querem informações precisas, poucas e suficientes para acompanhamento dos fatos, com repúdio ao excesso e, mesmo assim, não é garantia de conquistar-lhes o envolvimento efetivo com os objetivos.



### III.4. CONCLUSÕES

Bergamini conclui essa primeira parte do seu estudo registrando que, se muito já foi feito até aqui, nos estudos sobre liderança, muito ainda está por fazer. Cita Smith e Peterson, quando estes comparam os estudiosos a alquimistas medievais, na busca da pedra filosofal que solucionasse, num toque mágico, este problema crucial de qualquer organização. E alerta fortemente sobre a **conduta dramática**, “na qual as pessoas deixam de se comportarem naturalmente, isto é, de acordo com suas características individuais mais autênticas, adotando, assim, ‘falsos papéis’” (Bergamini, 1994: 67).

Essa conduta teatral, que se dá tanto da parte do chefe, que finge ser o líder que não é, quanto da parte do funcionário, que se mascara com uma motivação e entusiasmo que na realidade não tem, é consequência, de certa forma, da doutrinação, ou da lavagem cerebral, provocada pelos violentadores programas de treinamento e desenvolvimento adotados.

Deixemos com a autora os esclarecimentos:

*A dramaturgia no contexto organizacional não só dilapida a auto-identidade de forma perigosa, como também desorienta aqueles com quem se interage. Os comportamentos passam a ser inconsistentes apresentando intermitência de formas diferentes e desconexas de agir. A partir do momento em que se tentou mudar o comportamento das pessoas, passou-se a viver dentro do contexto de um clima de artificialidade composto dos falsos comportamentos, no qual há grande mérito em perseguir aquilo que “deve” ser feito. É nesse ambiente que surgem as “bulas” comportamentais cheias de regras de conduta que fomentam o abandono de uma via preferencial de ação normalmente muito mais cômoda para o indivíduo, conseqüentemente mais produtiva para a empresa, porque se tratam de comportamentos autênticos. Com isso, as pessoas deixaram de aproveitar-se dos seus próprios recursos naturais de forças pessoais relegando a segundo plano aquilo que realmente eram para poder passar a se lamentar sobre o que não eram. (Bergamini, 1994: 67).*

É um final melancólico para tantos anos de pesquisa. Tanto tempo, dinheiro e cérebro gasto para muito pouco resultado, apenas porque se mirou no alvo errado: buscou-se “o homem ideal”, como ele seria, como se comportaria, ao invés do “homem com ele é”, entendendo suas reais motivações, idiossincrasias e caprichos. Agora, com o molde do “homem ideal” nas mãos, pesquisadores e consultores querem encaixá-lo, à força, no “homem real”. Criam zumbis organizacionais, de vida fugaz, e espalham infelicidade e frustração pelas empresas.

### IV. LIDERANÇA COMO ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

A partir desse ponto, Cecília Bergamini se envereda pelo objetivo central de sua obra, registrado na Introdução do seu livro (e que transcrevemos no início deste trabalho) – a liderança como uma forma de se administrar o sentido que os indivíduos põem no trabalho. E é aqui, também, que gostaríamos de demorar um pouco mais em nossa análise.

Liderança e motivação, a partir de agora, formam par indissociável. Os estudos anteriores pavimentaram a estrada, e as teorias mais recentes deixam claro que não se pode falar de uma sem a outra. Se não for para trabalhar a questão motivacional, para que servem os líderes. Apontar rumos? Qualquer indivíduo com um mínimo de visão pode fazê-lo. Coordenar esforços? Qualquer *chefe* o consegue. Criticar e indicar soluções? Todo torcedor julga-se um bom técnico para seu time...

Quanto à motivação, sem um líder que a trabalhe, talvez permaneça como uma eterna promessa, um potencial nunca realizado. Sendo uma gema preciosa, o líder seria o minerador que, com tirocínio, escavadeira e paciência, saberia localizá-la, desenterrá-la e polir.





A discussão que acontece no momento é se é possível alguém motivar a outrem (atuação extrínseca), ou se a motivação é eminentemente interna (intrínseca), podendo o líder, quando muito, facilitar sua eclosão e procurar não atrapalhar.

#### IV.1. O SENTIDO DA MOTIVAÇÃO

O estudioso do Marketing, Phillipe Kotler afirmou, algures, que “o lucro é consequência das coisas bem feitas”. E um peregrino do caminho de Santiago de Compostela, relatando sua aventura posteriormente, disse que após 40 dias de caminhada, chegando ao destino, constatou que “chegar” era apenas um detalhe – o verdadeiro troféu era o caminho percorrido, com suas experiências. A análise dessas constatações permite uma releitura do ditado desgastado e desacreditado, que informa que “o importante não é ganhar, mas competir”. O “ganhar” tem seu valor por coroar o empenho do “competir”, mas é nesse último que está o verdadeiro sentido da luta. Se ganhar bastasse por si só, o atleta vitorioso numa competição se recolheria às sombras e passaria o resto dos seus dias comemorando o fato. Mas não é o que acontece. Tão logo termina a festa da vitória, ele está de olho na próxima competição, e é nela que se concentra e para ela treina. Ninguém se concentra ou treina para levantar o troféu ao fim do jogo.

A digressão acima serve para ilustrar a explicação de Kouzes e Posner para a busca de superação por parte das pessoas - “o que recompensa é fazer as coisas” (citados por Bergamini, 1994: 76). A motivação intrínseca está por trás de todo trabalho efetuado com empenho, como acreditam os autores, extensamente citados por Bergamini. Contrapondo à teoria de Maslow, em que os indivíduos hierarquizam suas necessidades e buscam atendê-las de forma ordenada, eles acreditam que sempre é possível a superação, mesmo quando a sobrevivência está comprometida. Exemplos disso não faltam: atletas mutilados em acidentes que resistem bravamente e acabam por superar as limitações, voltando a competir, mesmo em outras modalidades ou condições; pessoas que, em casos de calamidade pública, muitas vezes colocam em risco a própria sobrevivência para levar socorro a outras que julgam em maiores apuros; etc. Tudo isto é explicado, segundo Kouzes e Posner, por essa força interior que mobiliza as pessoas – a motivação intrínseca.

Isso leva os autores a questionar o pagamento de bônus e premiações por desempenho excepcional. Na medida em que basta que se pague adequadamente para que as pessoas superem metas, os administradores podem ser levados a desprezar a dimensão humana do trabalhador. Se os trabalhadores de uma empresa agem apenas mediante a indução financeira, ou se estes mesmos trabalhadores justificam seus empregos apenas com base no pagamento que recebem, alguma coisa está muito errada com esta empresa. Além de incorrerem em custos crescentes com remuneração, “contratando somente as mãos dos trabalhadores, não suas mentes e corações, as empresas perdem um precioso retorno dos seus investimentos nas pessoas” (Kouzes e Posner, citados por Bergamini, 1994: 76).

Existem pesquisas que indicam que as recompensas monetárias diminuem o desejo das pessoas de se empenharem numa tarefa. Ou seja, o pagamento e outras recompensas externas – que funcionariam como motivadores extrínsecos – levam à redução significativa da motivação intrínseca, criando dependência a dispendiosos sistemas de premiações.

É fácil entender, então, que todo fator externo de motivação tem vida limitada. Todo prêmio perde seu sentido tão logo seja conquistado pelo indivíduo, ou quando este se convence da impossibilidade de obtê-lo, ou mesmo passa a vê-lo como não tão valioso que justifique seu esforço. A necessidade, que o levava a buscar este prêmio, uma vez atendida, deixa de existir e, portanto, a pessoa deixa de ser impulsionada por ela.

O que se deve buscar, portanto, não é a satisfação externa, mas sim aquele motor interno que leva o indivíduo a agir – a motivação intrínseca. Ao contrário da extrínseca, essa motivação tem a capacidade de se



auto-alimentar. Tal como no exemplo do atleta, dado acima, as pessoas têm uma tendência natural de buscarem constantemente auto-superação. Tão logo atingem um objetivo, logo outro é proposto, de forma a manter sempre acesa a disposição para o trabalho corretamente focado. Tudo isto nos leva a concordar com a afirmação de que “não cabe ao líder a tarefa de ‘motivar’ seus subordinados” (Bergamini, 1994: 78), já que não podem colocar “dentro” deles motivações intrínsecas.

O trabalho de buscar formas de mobilização das pessoas ficaria bastante simplificado, se os gerentes considerassem que as pessoas, via de regra, chegam nas organizações, nos primeiros dias de trabalho, devidamente “energizadas” pela motivação intrínseca. Como aponta Bergamini:

*É fácil perceber que as pessoas, no geral, costumam chegar à empresa, no seu primeiro dia de trabalho, já motivadas. Ao aceitarem um novo emprego, essas pessoas acham-se cheias de esperanças e expectativas, sendo, assim, portadoras de necessidades que acreditam poderem ser atendidas pela empresa na qual acabam de entrar. O potencial sinérgico contido em tais necessidades, compondo um reservatório básico de forças pessoais, é o recurso do qual cada um dispõe para entrar em ação e avançar na direção daqueles objetivos ou fins que fazem sentido, ou melhor, pelos quais acreditam valer a pena trabalhar. (Bergamini, 1994: 78).*

Infelizmente o golpe na motivação dos novos trabalhadores vem logo em seguida, com a empresa desconsiderando, ou mesmo ignorando, esse potencial inerente a cada um, empurrando-os a uma desmotivação crescente. E com isso se “justifica a visão taylorista de que as pessoas sejam, por natureza, indolentes, não podendo assim ser motivadas para dispêndio de qualquer esforço físico ou mental” (Bergamini, 1994: 78).

Bergamini continua, informando que:

*Talvez, o maior de todos os desafios de um líder preocupado em tornar-se eficaz, seja inviabilizar esse processo de degenerescência da potencial sinergia motivacional dos seus subordinados. O ingênuo ‘chefe’ estará á procura de regras de como motivar o novo funcionário, enquanto que o ‘líder’ eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre. A grande preocupação em conseguir agir eficazmente desenvolverá no líder a valorização das características individuais dos seus seguidores como um recurso por ele valorizado tendo em vista o conforto e o ajustamento do mesmo. (Bergamini, 1994: 79).*

Note-se que esses apontamentos mudam radicalmente a direção das preocupações dos gerentes. Eles devem olhar cada vez mais para o indivíduo, tentando ler suas necessidades e descobrir formas que o permita encontrar satisfação. Essa posição é reforçada por Kouzes e Posner, quando afirmam:

*A liderança é uma relação recíproca entre aqueles que optam por conduzir e aqueles que decidem seguir. Qualquer discussão sobre liderança deve atentar para a dinâmica dessa relação. Estratégias, táticas, aptidões e práticas não contêm nenhum significado, a menos que compreendamos as aspirações humanas fundamentais que ligam os líderes aos seus liderados. Se não existir nenhuma necessidade subjacente para a relação, não existirão líderes. (Kouzes e Posner, 1994: 1).*

A partir dessa nova postura, passa a ser importante distinguir o “comportamento condicionado” daquele do indivíduo realmente motivado.

## IV.2. O MOVIMENTO DISFARÇADO EM MOTIVAÇÃO

É fundamental separar comportamentos puramente condicionados, chamados por Bergamini de movimentos, que são provocados por fatores exteriores ao indivíduo, daqueles comportamentos espontâneos, decorrentes de impulsos interiores, gerados por necessidades internas. A existência de necessidades não atendidas leva ao “desequilíbrio homeostático”, criando um desconforto que induz o indivíduo a agir (motivação = motivo para ação), com o fim de recobrar o bem-estar e restabelecer o equilíbrio.



As pesquisas de Pavlov, sobre o Reflexo Condicionado, e as conclusões de Skinner, sobre o Condicionamento Operante, deixam muito claro a diferença entre comportamento condicionado e motivação. Apesar disso, “muitos autores ainda têm escrito sobre motivação incorrendo em erros conceituais, isto é, chamando de comportamento motivado aquelas ações que são puras respostas condicionadas” (Bergamini, 1994: 83). Isso tem conseqüências sérias, na medida em que, considerando o homem um organismo passivo, governado por estímulos do meio externo, os adeptos da orientação *comportamentalista* (*behavioristas*) são levados a acreditar que ele pode ser manipulado e ter seu comportamento controlado, desde que se saiba quais são os estímulos adequados.

A aceitação das hipóteses behavioristas levou à liderança transacional, onde ocorre uma verdadeira *transação* entre líderes e seguidores, num sistema de *toma lá, dá cá*. O espírito pragmático americano incentiva ainda mais essa postura, a ponto de cientistas do comportamento pretenderem, presunçosamente, encontrar as leis exatas que dirigissem o comportamento humano. Conseqüentemente, o estudo da motivação deixa de ser uma forma de compreender melhor o ser humano, tornando-se um recurso para melhor manipulá-lo. O bom líder passa a ser, então, aquele que consegue *mudar o comportamento* dos subordinados, com o propósito de atingirem as metas organizacionais.

Além de reforçarem os comportamentos desejados, os comportamentalistas apregoam, também, a punição para os indesejados (a cruz numa mão e a espada na outra). Para um gerente “behaviorista”, isto tem grande sentido prático. Ele não se preocupa em conhecer as pessoas com quem trabalha, mas quer saber como agir para controlar seus comportamentos e, assim, influenciar seus desempenhos.

De certa forma, em estágios iniciais, a abordagem comportamentalista apresenta resultados. A atitude submissa das pessoas, no entanto, tem curta duração. Tão logo ela cesse, ou interesses maiores entram em jogo, os chefes que adotam essa forma de trabalho perdem controle da situação, ou são obrigados a encontrar, rapidamente, outras maneiras de “motivarem” seus funcionários.

Apesar de tudo isso já ser do conhecimento dos gerentes em geral, as empresas continuam insistindo em práticas behavioristas na condução das relações humanas, mesmo pagando um auto custo por isso. Dentro das empresas é sobejamente sabido as conseqüências de uma “campanha motivacional”. Estabelece-se uma meta mais ousada, por um curto período, e premia-se o sucesso. Sendo a meta bem elaborada e o prêmio suficientemente compensador, normalmente a campanha tem êxito. Mas, logo em seguida, o desempenho refluí ao nível anterior, quando não abaixo dele. Resta a desconfortável sensação de que o grupo não faz melhor porque não quer – não se sente remunerado adequadamente. Se quiser manter o patamar mais elevado de resultados, recompensas cada vez mais valiosas terão que ser disponibilizadas.

A corrente contrária, fenomenológica, vê o indivíduo como “fonte de todos os seus atos”, sendo essencialmente livre para escolher em cada instante. Dessa forma, seu comportamento é a manifestação externa de seu modo de ser interior. Essa abordagem livra o líder da obrigação de estar sempre transacionando com os subordinados, “comprando” um desempenho melhor mediante um pagamento diferenciado. As campanhas motivacionais perdem o sentido. O funcionário é visto não mais como uma *slot machine*, mas como um ser muito mais complexo, com desejos, aspirações e necessidades específicas. O respeito pelo indivíduo tende a aumentar, melhorando a qualidade dos relacionamentos.

#### IV.3. MOTIVAÇÃO COMO SINÔNIMO DE LIDERANÇA

A partir dos estudos do comportamento animal (etologia), transpondo suas conclusões para o universo humano, o mundo externo perde muito seu valor como propiciador de elementos motivacionais. Entendendo que na raiz do comportamento está uma necessidade não atendida, os estudiosos mudam radicalmente a forma



de ver o homem no trabalho. A necessidade, gerando uma situação de desconforto, leva o indivíduo a buscar sua satisfação e assim restabelecer o equilíbrio, ou o conforto desejado. O que atenderá à necessidade pode estar no mundo externo e aí a pessoa se mobilizará para conseguí-lo.

*É o estado interior de carência que determinará a seleção daquilo que no meio ambiente seja considerado fator especificamente capaz de atender uma dada carência não suprida. (...) Uma ação externa pode condicionar comportamentos ao nível da vida reflexa, mas não tem o poder de motivar intrinsecamente as pessoas (...) A necessidade não atendida é em si mesma a própria motivação, ou ainda um motivo para se buscar um fator que possa vir a satisfazê-la. Um fator externo pode, quando muito, despertar uma necessidade latente mas não conhecida pelo indivíduo, no entanto caso a necessidade não exista, ele não cria a necessidade.. (Bergamini, 1994: 90/1).*

Isto tornou óbvia a conclusão de que “ninguém pode jamais motivar ninguém, pois as pessoas não têm a possibilidade de colocar necessidades dentro de quem quer que seja” (Bergamini, 1994: 91, citando Archer).

Um líder eficaz será aquele, como já proposto na teoria do caminho-objetivo, capaz de ajudar os liderados a identificarem suas próprias necessidades e ajudá-los, ou até mesmo conduzi-los, até à fonte de satisfação. Com habilidade suficiente, poderá despertar aquelas necessidades latentes, mas terá sempre presente que não poderá criar carências onde elas não existem.

As conclusões de Herzberg, quanto aos fatores higiênicos – não são motivadores, mas a ausência deles é, certamente, desmotivadora –, leva o líder a cuidar também das situações de contra-satisfação. Eles deverão evitar que frustrações venham a romper a motivação e comprometer o desempenho dos liderados.

Está claro que a satisfação envolve interação entre o indivíduo e o meio. Isso nos leva a concordar plenamente com Bergamini, quando ela diz:

*O sentido que ele [indivíduo] dá a esse mundo que o rodeia depende de suas necessidades, carências e expectativas interiores num dado momento, portanto, esse sentido tem alicerces intrínsecos.(...) A luta pela auto-identidade torna-se um importante imperativo que cada um procura resolver da melhor maneira possível a partir dos dados de realidade que possui sobre sua situação de trabalho. (...) A fonte mais importante de recursos pessoais para se atingir o ajustamento motivacional, são as informações que se tem do mundo à volta de cada um. (Bergamini, 1994: 96).*

O mundo do trabalho é parte muito importante deste contexto maior, o que nos remete à relevância do líder para o ajustamento dos indivíduos ao meio com que se relacionam. Bergamini deixa isso claro:

*“Grande parte dessas informações [sobre o mundo em volta] tem origem no comportamento do líder. É a partir dessas ações e palavras que os líderes serão percebidos positiva ou negativamente por seus subordinados.” Reportando àquele potencial sinérgico que o indivíduo trás consigo, ao ingressar numa empresa, a autora prossegue: “Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo algum sentido naquilo que se está fazendo.” Pensando na preservação da auto-identidade e, por conseqüência, na auto-estima, fica fácil “prever que a motivação para o trabalho só exista quando esse trabalho fizer algum sentido e isso implica conseguir levar uma vida útil em relação a ele.” (Bergamini, 1994: 97).*

Apenas o indivíduo que se conhece suficientemente tem condições de desempenhar esse papel. Em primeiro lugar, evitará confundir suas próprias necessidades com as dos subordinados, projetando neles o que lhe é próprio. Em segundo, desenvolverá sensibilidade interpessoal que lhe permita identificar as necessidades e objetivos dos liderados. Terá, dessa forma, condições de, junto com eles, encontrar caminhos adequados à satisfação almejada.

#### IV.4. CHEFES OU LÍDERES



A essa altura já deverá estar suficientemente claro a diferença entre chefe e líder. Vamos a mais alguns registros para deixar ainda mais nítida a distância que separa um do outro.

Gerentes e líderes não são necessariamente parentes e liderança é sinônimo de motivação (Tack, A., citado por Bergamini, 1994: 107).

O chefe é essencialmente manipulador e sua grande virtude está em manter a passividade dos funcionários na luta pelos objetivos, que são dele ou da empresa, mas raramente deles. Age como se o trabalho não fosse fonte legítima de satisfação e, sendo assim, os trabalhadores têm que ser forçados a realizá-lo. Promete, alicia e ameaça com a mesma facilidade. Suborna, disfarçando de *campanha motivacional*. Gere pelo movimento, ao invés de pela motivação. Em sintonia com a filosofia empresarial que lhe dá guarida, parte do pressuposto de que problemas técnicos exigem conhecimento, mas para problemas com pessoas basta *um pouco de bom senso*. É presa fácil de treinamentos que visam desenvolver o *chefe ideal* (afinal, crê na existência dele!), acreditando haver uma forma ideal de se lidar com pessoas.

O líder vai exatamente na contra-mão de tudo isso. Kouzes e Posner podem nos ajudar a entender melhor essa diferença:

*“Em uma comunidade de trabalho produtiva, os líderes não são comandantes e controladores, chefes e mandachuvas. Eles são servidores e sustentáculos, parceiros e prestadores.”* Neste ponto, chamam a atenção para a dificuldade de assimilarmos essa nova condição, pelo condicionamento imposto pela visão cúpula-base, superior-subordinado. *“Não somos ingênuos, é claro. Reconhecemos que as posições que as pessoas ocupam nas organizações fazem a diferença: a categoria tem seus privilégios. (...) [Porém] Acreditamos que a antiga hierarquia organizacional é oca. E os gerentes esclarecidos sabem que servir e apoiar libera muito mais energia, aptidão e compromisso do que comandar e controlar. (...) Embora não estejamos defendendo as eleições abertas dentro das organizações [para a escolha de chefias], sugerimos que as gerências não se iludam. As pessoas votam – com a sua energia, a sua dedicação, a sua lealdade, as suas aptidões, as suas ações. Você não se esforça mais quando acredita que as pessoas que o lideram estão aí para atender às suas necessidades, e não apenas às delas próprias?”*. (Kouzes e Posner, 1994: 7/8).

Em outra obra os dois autores definem liderança como:

*“a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”, e fazem um desafio: “Para sentir a verdadeira essência da liderança, parta do pressuposto de que todos os que trabalham com você são voluntários. Suponha que seus funcionários estão lá porque querem estar, não porque são obrigados. (De fato, eles na verdade são voluntários – sobretudo aqueles de quem você mais precisa. As melhores pessoas são sempre as mais procuradas e podem escolher a quem emprestar seus talentos e seus dons. Elas permanecem porque têm vontade de ficar.) Que condições seriam necessárias para que sua equipe quisesse se engajar em sua organização ‘voluntária’? Sob condições de trabalho voluntário, o que você precisa fazer se quisesse que seu pessoal apresentasse um desempenho de alto nível? O que você teria de fazer se quisesse que elas permanecessem leais à sua organização?”*

E concluem: *“Se existe um aspecto característico do processo de liderança, ele reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para **querer** fazer. Os ocupantes de cargos de autoridade podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem, mas os líderes mobilizam os outros para que **queiram** agir graças à credibilidade de que dispõem. Há uma diferença monumental entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.”* (Kouzes e Posner, 1997: 33/4).

Warren Bennis tem um posicionamento muito interessante sobre a diferença entre gerentes e líderes:

*Tendo a considerar a diferença entre líderes e gerentes como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele. Além desta, há outras diferenças grandes e cruciais:*

- O gerente administra, o líder inova.
- O gerente é uma cópia, o líder um original.





- O gerente mantém, o líder desenvolve.
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza pessoas.
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança.
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro.
- O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê.
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte.
- O gerente imita, o líder inventa.
- O gerente aceita o status quo, o líder o desafia.
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante.
- O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa. (Bennis, 1996: 42).

Queremos encerrar esse tópico com o registro de Alfred Tack:

*Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. Muito poucos empregados trabalham utilizando seu potencial. A liderança eficaz os motiva voluntariamente e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para o objetivo maior. (Tack, A.<sup>6</sup> apud Bergamini, 1994: 106).*

-----  
<sup>6</sup>Tack, A. A liderança motivacional. São Paulo: Siammar, 1989: 26).  
 -----

#### IV.5. LIDERANÇA COMO ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

Movimentar as pessoas através de ações condicionadas está ao alcance de qualquer administrador. Mas desbloquear a sinergia potencial que elas trazem, ao ingressarem na organização, e canalizar a energia daí liberada, ao mesmo tempo que providencia que ela não venha a ser estancada ou mesmo perdida por frustrações e desenganos, é atributo para líderes. Para tanto, espera-se que eles tenham sensibilidade suficiente para detectar as necessidades das pessoas, não para manipular ou descartar tais necessidades, mas para conviver produtivamente com elas e ajudar seus portadores na busca da satisfação. Ao mesmo tempo em que assim agem, estes líderes estão constantemente em busca de auto-realização e, nesse processo, levam consigo seus seguidores, estando sempre um passo à frente deles.

Para autores que defendem a idéia de que a liderança é algo que vem de dentro das pessoas (e aqui liderança pode confundir-se com motivação), o papel do líder é “dar apoio e acender a chama poderosa da auto-liderança que já existe dentro de cada um. (...) [Acreditando que] a principal função do líder é levar os outros a liderarem a si mesmos” (Bergamini, 1994:108).

A liderança transacional, calcada no processo tradicional de trocas, é assim substituída pela liderança transformacional. Nela, líderes e liderados estão engajados em projeto de interesse mútuo, em que todos visam um mesmo objetivo e, na busca de concretizá-lo, promovem transformações de parte a parte. É importante, como já foi dito, que o líder engajado nessa proposta conheça-se o suficiente, não só para aprender a lidar com os outros, como para, conhecendo claramente suas próprias necessidades, não projetá-las nos seguidores.

Sendo um “relacionamento de estímulo mútuo”, a liderança transformacional leva à “noção de liderança moral que se volta especialmente à busca de necessidades, aspirações e valores dos seguidores” (Bergamini, 1994: 114). O passo seguinte remete à “liderança do sentido”.

O líder, no novo contexto, deve ter a habilidade de tornar a atividade significativa para o subordinado, valorizando-lhe o esforço e conduzindo-o ao ponto desejado. Há preocupação dos autores em enfatizar que não se trata de manipular, mas de obter a compreensão sobre a real motivação do outro. Segundo Bergamini, “cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas” (Bergamini, 1994:118).



De forma sucinta, o novo líder deve “administrar o sentido” que as pessoas dão ao seus trabalhos e suas necessidades (motivações), e, respeitando e trabalhando com as características de cada um, levar à obtenção de resultados que atendam ao necessário crescimento de todos.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é muito difícil perceber, à medida que lemos as obras disponíveis sobre o assunto em estudo, uma certa tendência a extremismos. Tal como acontece nas teorias da administração, em que autores modernos, em pretensa renovação do pensamento, desancam Taylor e Ford, como se tudo o que estes dois pioneiros fizeram não tivesse mais sentido algum, ou mesmo fosse arrematada idiotice, sem considerar que muitas idéias ditas novas não passam de notas de rodapé ao trabalho dos dois, as posições sobre chefia, liderança e motivação tendem a se agrupar entre dois extremos. Como se fosse necessário definir entre o preto e o branco, desprezando as nuances do cinza.

Vejam, inicialmente, a questão da liderança. A teoria dos traços é, hoje, tratada com certo desprezo, como se não tivesse qualquer validade. Evidentemente que não advogamos o retorno à caça ao super-homem, mas não podemos descartar a importância de se levar em conta, numa seleção, aqueles indivíduos que reúnam melhores condições – ou traços – para o exercício de uma liderança eficaz. Se procuramos alguém para uma posição de chefia, temos dois candidatos e, submetidos a testes, um deles nada oferece ao passo que o outro apresenta *traços*, por mais sutis que sejam, de que pode ser um líder, é óbvio que a escolha cairá sobre este último, mesmo sabendo que não há qualquer garantia de que ele concretizará nossas expectativas.

O mesmo ocorre com as teorias comportamentais. Sem qualquer apologia aos malfadados treinamentos para a formação de *líderes ideais*, não podemos deixar de considerar que alguns comportamentos podem, sim, ser mudados ou mesmo adquiridos, via condicionamento. Se não fosse isso, para que estudamos e procuramos aprender a cada dia, se não for para mudar nossa própria maneira de ver e entender as coisas e, com isso, mudar nossas atitudes perante a vida? Nesse caso ocorre uma transformação interior, pode-se argumentar, e não uma mudança de comportamento via indução externa. Mas, mesmo sem que ocorra uma efetiva mudança interior, posso mudar um comportamento de maneira forçada. Por exemplo, mesmo alimentando uma vontade (que é interior) forte de fumar, posso me forçar a não fazê-lo até romper as amarras do vício e aí, então, sequer desejar fumar – houve a mudança externa antes que a interna. Robbins menciona um treinamento para liderança carismática que surtiu efeito (Robbins, 2002: 318). Não precisamos ir tão longe, mas muita coisa se pode fazer, no miúdo do dia-a-dia, que certamente ajudará líderes, liderados e, por extensão, empresas. A intensidade ou duração dessas mudanças vai depender muito da sua profundidade e do seu valor na vida do indivíduo.

De forma semelhante acontece com a questão chefia e liderança, a tal ponto de se colocar como uma opção a se fazer entre um e outro, como se não fosse possível conviver com os dois no atual mundo do trabalho. As conceituações de líder resvalam perigosamente pelo romantismo. Aqueles mesmos que criticaram a busca do líder ideal via traços de personalidade, não resistem agora ao canto da sereia de dar a receita de como deve ser, pensar, agir e reagir, conduzir-se e relacionar-se o líder dos tempos modernos. Como se uma coisa fosse totalmente diferente da outra. Apregoa-se muito a importância de ser “sensível”, mas não há muita clareza quanto ao que seja isso, nem como conseguir este toque mágico. Ignora-se que em muitas situações a demanda é por um chefe mesmo, mandão e autoritário, que atropela as pessoas para assegurar que as coisas certas sejam feitas. Em casos de acidentes de grande vulto – um navio que naufraga, por ex. – o capitão tem que ser o capitão que manda e é obedecido, e não o líder que vai primeiro perscrutar o interior das pessoas para saber de suas necessidades e desejos. Uma empresa à beira da falência pode demandar um presidente que demita, troque e revolva o marasmo, salvando a organização, garantindo pelo menos alguns empregos e evitando o prejuízo



aos credores – depois, até, pode assumir o comando o líder que retomará o rumo, reerguerá a empresa e recontratará os demitidos (e colherá com os louros, é óbvio!).

Novamente, não estamos assumindo postura reacionária. Apenas queremos lembrar que há espaço para chefes e líderes. Aos primeiros cabe um alerta: se aprenderem com os estudos sobre liderança, poderão melhorar muito suas performances e se forrarem a algumas críticas mais ácidas. Considere-se também que líderes, no sentido exterior da expressão – não nos referimos à auto-liderança abordada acima –, fazem parte da elite e elite, por definição, é minoria. Por mais que se queira, não será possível colocar em todos os postos de comando um líder.

Quanto à **liderança como administração dos sentidos**, gostaríamos de nos delongar um pouco mais.

Não detectamos no texto de Cecília Bergamini uma preocupação em deixar claro o que seja “sentido”, ou, pelo menos, qual a conotação (para fugir do trocadilho) que dá à palavra “sentido”. Isso pode levar a alguma confusão, já que a palavra permite algumas interpretações. Eis algumas delas, que consideramos mais próximas do que se pretendeu dizer (segundo os Dicionários Aurélio e Houaiss):

- Cada uma das formas de receber sensações, segundo os órgãos destas.
- Senso, bom senso, juízo.
- Aquilo que se busca alcançar quanto realiza uma ação; intento, propósito, objetivo.
- Ponto de vista; modo de considerar; lado, aspecto, face.
- Encadeamento coerente de coisas ou fatos; razão de ser, cabimento, lógica.
- Orientação, direção, rumo.
- Busca, advertência, recomendação ou cautela.
- Ter sentido: ser concebível, ser aceitável.
- A consciência das coisas; a própria razão; o discernimento.
- Etc.

Queremos acrescentar à lista acima “ideais” e “valores”.

Antes de entrarmos mais na questão do “sentido”, vamos clarear melhor outra expressão que consideramos fundamental para a compreensão do que pretendemos expor. Trata-se de “administrar”. O Dic. Aurélio nos diz que é gerir (atividade do gerente) negócios públicos ou particulares; reger com autoridade suprema; governar; dirigir. A origem latina da palavra – *administrare* – reporta a ocupar-se de, cuidar de, executar. E a correspondente inglesa para administrar, *to manage*, aponta diretamente o sentido de manipulação: “*to dominate or influence (a person) by tact, address, or artifice; to handle, direct, govern, or control in action or use*” (Webster’s Encyclopedic Dictionary).

Para não fugirmos da área, fiquemos com a definição de Stephen Robbins, que é similar às encontradas nos mais variados autores: “O termo **administração** se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficiente e eficazmente com e através de outras pessoas” (Robbins e Coulter, 1998: 3).

Voltando ao “sentido”, vamos nos recorrer de algumas anotações de psicólogo judeu, Viktor Frankl<sup>7</sup>, que sobreviveu aos campos de concentração nazistas, deixando uma obra singular e vários seguidores (fundou a escola da Logoterapia). Vejamos o que Wolfgang Kretschmer fala:

-----  
<sup>7</sup> O psicoterapeuta Viktor Frankl, nascido em Viena em 1905, foi professor de Neurologia e Psiquiatria na Universidade de Viena, e de Logoterapia na Universidade Internacional da Califórnia. Em 1942 foi preso pelos nazistas e enviado para Auschwitz e outros campos de concentração. Sua mulher morreu num deles. A base de sua teoria é a convicção de que o homem é capaz de tomar decisões e é responsável por elas, não vivendo à mercê do meio ambiente. Faleceu de colapso cardíaco em 02.set.97, aos 92 anos, na mesma cidade em que nasceu.  
 -----





*A filosofia do sentido se encontra imediata e inseparavelmente vinculada à filosofia de valores. Ocorre que só valores podem dar sentido à vida. O sentido é intermediado por valores. No entanto, valores são coisas ou setores da vida que em nós criam um sentimento positivo e que reconhecemos em função de tal realidade. Todavia, eles também nos desafiam para a ação, quando com eles nos envolvemos e, assim sendo, nos assinalam tarefas. (Kretschmer, W. Valor do eu e sentido da vida. In Frankl, V. et alii, 1992: 63).*

De maneira ainda mais marcante, o próprio Viktor Frankl diz:

*Ter presente um sentido não só gera para nós felicidade, mas também nos torna aptos para o sofrimento. (...) O sentimento de ausência de sentido surge na forma de tédio e indiferença. O tédio se define como carência de interesse, notadamente de interesse no mundo, ao passo que a indiferença pode ser definida como carência de iniciativa e, pois, de iniciativa frente ao mundo, no sentido de nele operar mudanças. (...) Quanto mais me abro à tarefa que me cumpre executar, quanto mais me dou ao meu parceiro, tanto mais me humanizo, tanto mais sou eu – eu mesmo. Só conseguirei propriamente realizar-me na medida em que me esqueço de mim mesmo, perdendo-me de vista. (Frankl, 1992: 16, 17 e 9).*

Por aí já se depreende o quanto o sentido é importante para o equilíbrio psicológico da pessoa. Mas, voltemos a Frankl para ver a importância que ele atribui ao trabalho/emprego:

*“A falta de trabalho [desemprego] exacerba ainda mais o sentimento de ausência de sentido.” Mas o desemprego não é tão grave quanto a falta de sentido: “O desemprego em si levava à neurose em escala muito menor do que o sentimento de ausência de sentido. (...) O conhecimento de um sentido para viver não possui apenas relevância terapêutica específica, confirmada, aliás, por nossas experiências em logoterapia, mas também se reveste de relevância global profilática.” (Frankl, 1992: 18/9).*

Noutra ocasião, Frankl é ainda mais enfático quanto à importância do sentido:

*A busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida, e não uma ‘racionalização secundária’ de impulsos instintivos. Esse sentido é exclusivo e específico, uma vez que precisa e pode ser cumprido somente por aquela determinada pessoa. Somente então esse sentido assume uma importância que satisfará a sua própria **vontade** de sentido. Alguns autores sustentam que sentidos e valores são ‘nada mais que mecanismos de defesa, formações reativas e sublimações’. Mas, pelo que toca a mim, eu não estaria disposto a viver em função dos meus ‘mecanismos de defesa’. Nem tampouco estaria pronto a morrer simplesmente por amor às minhas ‘formações reativas’. O que acontece, porém, é que o ser humano é capaz de viver e até de morrer por seus ideais e valores! (Frankl, 1997: 92).*

Compreendendo agora um pouco melhor o que seja “sentido”, a sua importância (vital, até) e, principalmente o quanto ele é inerente à cada indivíduo, podemos perguntar como pode pretender um agente externo, por melhor líder que seja, “administrar o sentido” de alguém? (Reveja acima as acepções dadas à expressão “administrar”).

Voltemos a Frankl:

*O sentido da vida difere de pessoa para pessoa, de um dia para outro, de uma hora para outra. O que importa, por conseguinte, não é o sentido da vida de um modo geral, mas antes o sentido específico da vida de uma pessoa em dado momento. (...) Não se deveria procurar um sentido abstrato da vida. Cada qual tem sua própria vocação ou missão específica na vida; cada um precisa executar uma tarefa concreta, que está a exigir realização. Nisto a pessoa não pode ser substituída, nem pode sua vida ser repetida. Assim, a tarefa de cada um é tão singular como a sua oportunidade específica de levá-la a cabo. (Frankl, 1997: 98).*

A passagem acima deixa ainda mais claro impossibilidade de líderes administrarem o sentido em suas equipes – até porque não existe um “sentido da equipe”, mas apenas sentidos individuais. A quantidade enorme de variáveis a ser processada a cada instante, bem como a imensa sensibilidade de que deveriam ser dotados,



torna a tarefa simplesmente irrealizável. E o próprio liderado não deve pretender que isso aconteça, como Frankl esclarece com a observação seguinte:

*Em última análise, a pessoa não deveria perguntar qual o sentido da sua vida, mas antes deve reconhecer que é ela que está sendo indagada. Em suma, cada pessoa é questionada pela vida; e ela somente pode responder à vida **respondendo** por sua própria vida; à vida ela somente pode responder sendo responsável. Assim, [está] na responsabilidade a essência propriamente dita da existência humana. (Frankl, 1997: 98/9).*

Retornemos mais uma vez a Viktor Frankl, para encerrar as citações, tomando um depoimento dramático, em que ele reporta à sua experiência como prisioneiro nazista:

*Precisamos aprender e também ensinar às pessoas em desespero que a rigor nunca e jamais importa o que nós ainda temos a esperar da vida, mas sim exclusivamente o que a vida espera de nós. (...) Em última análise, viver não significa outra coisa que arcar com a responsabilidade de responder adequadamente às perguntas da vida, pelo cumprimento das tarefas colocadas pela vida a cada indivíduo, pelo cumprimento da exigência do momento.*

*Essa exigência, e com ela o sentido da existência, altera-se de pessoa para pessoa e de um momento para o outro. Jamais, portanto, o sentido da vida humana pode ser definido em termos genéricos, nunca se poderá responder com validade geral a pergunta por este sentido. A vida como a entendemos aqui não é nada vago, mas sempre algo concreto, de modo que também as exigências que a vida nos faz sempre são bem concretas. Esta concreticidade está dada pelo destino do ser humano, que para cada um sempre é algo único e singular. Nenhum ser humano e nenhum destino pode ser comparado com outro; nenhuma situação se repete. E em cada situação a pessoa é chamada a assumir outra atitude. Em dado momento, a sua situação concreta exige que ela aja, ou seja, que ela procure configurar ativamente o seu destino; em outro momento, que ela aproveite uma oportunidade para realizar valores de vivência (por exemplo, sentindo prazer ou satisfação); outra vez, que ela simplesmente assuma o seu destino. (...)*

*Quando um homem descobre que seu destino lhe reservou um sofrimento, tem que ver neste sofrimento também uma tarefa sua, única e original. Mesmo diante do sofrimento, a pessoa precisa conquistar a consciência de que ela é única e exclusiva em todo o cosmo dentro deste destino sofrido. Ninguém pode assumir dela o destino, e ninguém pode substituir a pessoa no sofrimento. Mas na maneira como ela própria suporta este sofrimento está também a possibilidade de uma realização única e singular.*

*Para nós, no campo de concentração, nada disso era especulação inútil sobre a vida. Essas reflexões eram a única coisa que ainda podia ajudar-nos, pois esses pensamentos não nos deixavam desesperar quando não enxergávamos chance alguma de escapar com vida. O que nos importava já não era mais a pergunta pelo sentido da vida como ela é tantas vezes colocada, ingenuamente, referindo-se a nada mais do que a realização de um alvo qualquer através de nossa produção criativa. O que nos importava era o objetivo da vida naquela totalidade que incluiu também a morte e assim não somente atribui sentido à 'vida' mas também ao sofrimento e à morte. Este era o sentido pelo qual estávamos lutando! (Frankl, 1997: 76/7).*

Consideramos a expressão “administração do sentido” infeliz, principalmente na conotação dada nos textos estudados, como atribuição de um líder. Fica evidente, mais uma vez, a tentativa de manipulação, de condução do destino alheio, de se ter o domínio dos cordéis que farão os marionetes se movimentarem, apesar de todo o esforço feito para esconder esse propósito.

Em vários pontos do texto de Bergamini encontramos contradições que indicam o propósito de se manobrar a vontade das pessoas, dando um colorido mais aceitável a esta atividade. Por exemplo, citando Smith, menciona-se que o propósito “não é mudar comportamentos, mas dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo” (Bergamini, 1994: 116) – só essa passagem já contém uma pretensão brutal. É como se o líder dissesse ao liderado: -“Olha, seu imbecil, já que você não compreende o que está fazendo, eu, seu deus, vou lhe explicar, mas tranquilize-se, não quero mudar seu comportamento...”



Como se isso não bastasse, em outro ponto podemos ler: “a liderança transformacional envolve modificações de crenças, necessidades e valores dos seguidores” (Bergamini, 1994: 114, citando Kuhnert e Lewis) – ora, para que pretender-se-ia modificar crenças, necessidades e valores se não para **modificar comportamento**?!

Finalmente, em outro ponto, lemos: “Cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas” (Bergamini, 1994: 118). Seria preciso muita ingenuidade para se acreditar em tamanha boa intenção. Na melhor das hipóteses, o que o líder deseja, efetivamente, é saber como pode canalizar as “motivações diagnosticadas” para a realização das metas empresariais. Se, nessa canalização, puder ser útil ao liderado, ótimo, se não, paciência!

### Concluindo...

Depreendemos, do exposto acima, que os tempos correm, os estudos se avolumam, os estudiosos tornam-se mais argutos em suas percepções, análises e mais sutis em suas interpretações e recomendações, mas a essência continua a mesma: o homem é lobo do homem (*homo homini lupus* – Plauto), e procura, pelas mais diversas formas, manipular o outro em benefício próprio. A mudança do conceito de chefe de ontem, para o de líder de hoje, bem como as transformações nas maneiras de ver e trabalhar a motivação têm o mesmo propósito – realizar a missão organizacional –, por melhor que se doure a pílula. A expressão “dar um tapa com luva de pelica” trás a mesma hipocrisia que vimos nestes apontamentos – um tapa é sempre um tapa, não importa se a luva é de pelica ou de boxe.

Infelizmente somos obrigados, por outro lado, a concluir que não há como ser diferente. Sempre vamos precisar de dirigentes, que apontem rumos, organizem a bagunça, comandam e façam acontecer. Nossas liberdades individuais deverão ser sacrificadas, num ou noutro ponto, em prol de uma liberdade maior, a do conjunto humano que integramos e, em escala maior, da própria humanidade, sob pena de voltarmos a um estágio de desagregação e selvageria não mais condizente com a evolução que já alcançamos. O que nos incomoda é a tentativa de apresentar a matança com espada de ouro como diferente e indolor, contrariamente do que se fosse feita com a antiquada espada de aço. Acreditamos que é melhor olhar a situação de frente, como ela realmente é. Isso poderá nos poupar de excessivas manipulações e nos tornará mais conscientes de nossas forças e fraquezas.

Como sugestão de pesquisa, deixamos a idéia de se levantar, junto a trabalhadores de atividades francamente desconfortáveis (como coletores de lixo, limpadores de esgoto, etc.), que sentido dão para suas vidas e seus trabalhos. Cotejar os resultados com os apontamentos dos estudos já feitos, especialmente com as prescrições para líderes, deverá trazer algumas surpresas. Pesquisar apenas grupos de universitários ou funcionários de assépticos escritórios provavelmente mostra apenas uma face da questão.

## 2. COMO GERIR PESSOAS

MARTINS, Rogério. **Como Gerir Pessoas**. Disponível em: <  
<http://gestaodepessoasrh.wordpress.com/2008/10/08/como-gerir-pessoas/>>  
 Acesso em 14 fev. 2011.

A atual era da informação e da tecnologia nos coloca uma questão inquietante: como gerir e aproximar pessoas em um tempo onde os indivíduos estão cada vez mais individualistas e focadas no ganho pessoal? Durante anos a máxima foi: cobre resultados e exija o máximo de seus subordinados.





Hoje sabemos que mais do que simplesmente cobrar resultados é preciso criar um ambiente saudável e estimulante para que as pessoas produzam mais e melhor. Esta função passa diretamente pela capacidade que o gestor deve possuir de estabelecer relações positivas com seus subordinados, e estimular o espírito de equipe.

A tarefa não é fácil, até porque a maior parte dos atuais líderes das organizações são pessoas que foram formadas tecnicamente para agir em suas áreas de especialização. Quantos gestores atuais tiveram formação em comportamento humano nos bancos de suas universidades? Quantos buscaram por conta própria este conhecimento? Quais empresas têm investido continuamente em seu grupo de gestores para torná-los mais “humanos” no relacionamento com seu pessoal?

Certamente que as respostas tendem a um crescimento na humanização do gerenciamento de pessoas. Há mais universidades ensinando além do currículo formal, mas ainda é pouco. Também sabemos de profissionais que investem não somente em cursos de MBA, mas também em sua formação como gestor de pessoas. O fato é que este processo é lento e requer muito mais do que conhecimento teórico. É preciso atitude.

Vou ilustrar este pensamento através da história de Wilson. Profissional dedicado, trabalhava há mais de dez anos em uma empresa de pequeno porte, sempre em áreas relacionadas com a produção. Até o dia que teve a grande chance: foi promovido a chefe de pessoal.

No início veio um misto de euforia, contentamento e desespero. “Será que conseguirei dar conta do recado?”, pensou. A questão é que Wilson não foi devidamente preparado, e muito menos se preparou, para gerenciar um grupo de pessoas. Sua experiência era eminentemente técnica.

Até então ele era um dos membros deste grupo, e agora estava à frente de seus colegas. Os primeiros meses foram difíceis. Os até então colegas, passaram a vê-lo como uma pessoa autoritária e distante. Com isso, começou a se afastar do grupo. Logo vieram as primeiras reclamações sobre seu comportamento. As pessoas diziam que ele havia mudado, tinha perdido a alegria e eficiência de sempre. E isso era verdade.

Wilson começou a agir de modo isolado, sempre reativo e nervoso. Em pouco tempo já dava sinais de estresse. O ponto alto de seu descontrole foi quando reagiu aos gritos, no meio da fábrica, por causa de um problema irrelevante. Foi aí que seu superior interveio. Demorou para fazê-lo, mas sua atitude foi educativa.

- Wilson – disse o gerente Gérson – uma das virtudes dos grandes líderes é o autocontrole.

Gérson ainda comentou que o líder é como um espelho. Suas atitudes refletem nos subordinados ações positivas ou negativas. Falou, ainda, que se o líder não tiver autocontrole ele irá gerar um ambiente de cobrança, tensão e má qualidade. Oposto a isso, quando o líder consegue manter seu equilíbrio emocional, ele conquista dos seus funcionários a melhor produtividade, pois as pessoas irão valorizar o ambiente onde os erros são vistos como forma de melhoria e aprendizado.

Wilson refletiu sobre o que seu superior havia comentado, mas não sabia como colocar isso em prática. Afinal, aprendeu com antigos gestores esta mesma forma de agir. Porém, colocou para si mesmo o desafio de prestar atenção a tudo o que o tirava do sério, o que o deixava tenso e nervoso.

Nos primeiros dias percebeu e anotou algumas situações que aconteceram e fizeram com que tivesse o pensamento e algumas atitudes de descontrole. À medida que foi anotando e revendo o que havia escrito percebeu um padrão nos acontecimentos. Na maior parte das vezes o que o fazia perder o controle emocional estava relacionado a falta de treinamento do seu pessoal. Como sempre reagia de forma intempestiva as pessoas tinham receio de perguntar e cometiam erros. Estes erros o tornavam mais nervoso e assim se formava uma cadeia de desequilíbrio emocional e ambiente tenso.

Aconselhado por seu superior passou a observar mais seu pessoal, conhecer melhor suas fraquezas e limitações. Com isso, pôde assertivamente treinar sua equipe, diminuir os erros que eram freqüentes e tornar-se

mais próximo de sua equipe. Assim, Wilson foi corrigindo sua postura como líder e se preparando melhor para gerenciar pessoas.

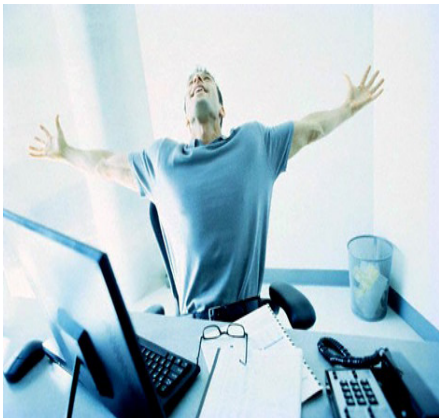
Então, quando tratamos de gerenciamento de pessoas é preciso ficar atento alguns fatores importantes:

O líder é o espelho de sua equipe. As pessoas vêem nele uma referência. Por isso, o líder deve ser o primeiro a perceber suas atitudes positivas e negativas. Esta auto-análise passa por um profundo conhecimento de suas atitudes no dia-a-dia. Faça uma lista do que gera tensão, irritação, alegria, satisfação e outros sentimentos no seu ambiente de trabalho. Esta lista irá ajudar sobre como agir em cada situação. Ter autocontrole das emoções é uma obrigação da liderança. No mundo moderno não há mais espaço para o líder que cria ambiente de medo. As pessoas querem, antes de tudo, trabalhar em um ambiente saudável em termos físicos e emocionais. Peça feedback para as pessoas que poderão ajudar no seu processo de desenvolvimento pessoal. Busque o aprimoramento pessoal através de cursos, livros, seminários, palestras, vídeos e também no contato com outros profissionais. Participe de grupos de estudos e discussão sobre liderança. O processo de aprendizado deve ser contínuo e para sempre. Gerir pessoas é um processo dinâmico e requer constante desenvolvimento.

Lembre-se que gerir pessoas é uma arte e o artista não nasce pronto. É preciso muita técnica, prática e atualização. Sucesso!

### 3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

BENKE, Mara Regina Pagnussat. CARVALHO, Élcio. **Estresse x Qualidade de Vida nas Organizações**: um estudo teórico. Disponível em: <http://www.faculdadeobjetivo.com.br/arquivos/Estresse.pdf> Acesso em 29 set. 2011.



#### 1. INTRODUÇÃO

Observa-se que, devido ao fenômeno da industrialização, dos meios de comunicação e dos avanços tecnológicos surgiram inúmeros benefícios e conforto para o cotidiano das pessoas. Porém, esse processo de desenvolvimento contemporâneo acarretou também sérias seqüelas em pessoas, principalmente nas sedentárias, ou seja, que não praticam nenhum tipo de atividade física, limitando, assim, a capacidade para agir contra as doenças modernas que apareceram, o que passou a ser chamado de estresse.

Assim, o termo tornou-se popular, de maneira que, quando não se tem uma idéia clara sobre o mal que acarreta um indivíduo, rapidamente chega-se a um “diagnóstico”: está estressado!

Um outro aspecto que, gradualmente vem sendo cada vez mais difundido nas organizações, principalmente pelo fato de valorizar as pessoas como vantagem competitiva, é a qualidade de vida no trabalho. Essa emergência se deu não só pelos modismos empresariais, mas pela própria conscientização, apoiada em leis trabalhistas, de que é importante trabalhar a qualidade de vida, visto que o retorno advindo para a organização será não só rentável, mas principalmente de satisfação dos seus próprios colaboradores.

Estudos apontam que o impacto do suporte social sobre o estresse organizacional, pode ser benéfico ou prejudicial, dependendo da qualidade da dimensão da vida dentro da organização.





A gestão das organizações normalmente relega a um segundo plano a necessidade de um ambiente saudável, classificando o mal-estar como um problema exclusivo do colaborador. Mas, as empresas mais esclarecidas já o corrige, pois sabem que a performance do funcionário afeta diretamente os resultados corporativos e a competência dos colaboradores passa a ser reconhecida como o ativo principal da empresa.

O objetivo, então, deste artigo é o de pesquisar a nível dos fatores organizacionais, o que vêm gerando estresse e qualidade de vida nas empresas, perfazendo uma análise a partir de pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (2002), no que concerne à pesquisa bibliográfica, muitas vezes, as fontes secundárias apresentam dados coletados ou processados de forma equivocada. Assim, um trabalho fundamentado nessas fontes tenderá a reproduzir ou mesmo ampliar esses erros. Para reduzir essa possibilidade, convém aos pesquisadores assegurarem-se das condições em que os dados foram obtidos, analisar em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas.

## **2. ESTRESSE**

O termo estresse foi utilizado pela primeira vez na área da saúde em 1926 por Selye para designar um conjunto de reações específicas que ele havia observado em pacientes sofrendo as mais diversas patologias. Em 1936, Hans definiu a reação do estresse como uma síndrome geral de adaptação e em, 1974, ele redefiniu estresse como uma resposta não específica do corpo a qualquer exigência (SEYLE, 1956).

### **2.1. Conceitos e definições de estresse**

As primeiras referências à palavra stress, com significado de "aflição" e "adversidade", são do século XIV. No século XVII, o vocábulo de origem latina passou a ser utilizado em inglês para designar opressão, desconforto e adversidade (LIPP, 1996).

Nunca se falou tanto em estresse. O mundo de hoje é realmente estressante. A competição feroz entre as empresas, a globalização, os programas de qualidade, produtividade e tantos outros deixam o indivíduo estressado (MARINS, 2003).

Segundo Selye (1956, p.2),

a palavra *estresse* vem do inglês *stress*. Este termo foi usado inicialmente na física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão e transpôs este termo para a medicina e biologia, significando esforço de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras a sua vida e a seu equilíbrio interno.

O estresse é uma reação muito forte do organismo quando o indivíduo enfrenta qualquer tipo de evento seja ele bom ou mau e que altera a vida desse sujeito.

A partir desses conceitos notou-se que um boa parte de pessoas admitem, em pesquisas e entrevistas de um modo geral, que reconhecem o estresse no momento que o sentem, e apesar de não ser unânime, já se observou uma certa concordância na definição de estresse, como um desequilíbrio físico, mental e psíquico.

O estresse também pode ser positivo quando caracterizado pelo entusiasmo, pela gana, pela excitação, quando as pessoas encaram os desafios, as pressões do dia-a-dia como uma forma de crescimento pessoal e profissional.

### **2.2. Estresse ocupacional**





Segundo Kyriacow e Sutcliffe (1981 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004), definem o estresse ocupacional como um estado emocional desagradável, pela tensão, frustração, ansiedade, exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelos indivíduos como ameaçadores.

Pode-se definir o estresse ocupacional a partir do enfoque nos estressores organizacionais que permitem diferenciar dois tipos de estudo: os de estresse ocupacional e os de estresse de forma geral. O ocupacional enfoca estressores relacionados ao ambiente de trabalho, e os de forma geral estressores gerais na vida do indivíduo (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

Quanto à definição do estresse ocupacional a partir das respostas aos eventos estressores, pode-se apontar sua contribuição para a identificação e compreensão de consequências do estresse. A principal crítica a esta abordagem refere-se à dificuldade em estabelecer se determinados comportamentos, estados afetivos e problemas de saúde são consequências de estresses organizacionais ou de outros contextos e eventos da vida do indivíduo (JONES; KINMAN, 2001 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2006, p.3).

A abordagem que enfoca os estressores organizacionais tem contribuído para a identificação de demandas organizacionais potencialmente geradoras de estresse. Apesar das contribuições, esta abordagem tende a considerar o caráter objetivo dos estressores e tem sido alvo de inúmeras críticas (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

Para Albrecht (1988 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004), os estressores podem ser classificados em três fatores na situação de trabalho: físicos, sociais e emocionais. Consideram-se fatores estressantes relacionados ao estresse funcional a sobrecarga de trabalho, causada pela designação de muitas tarefas com prazos curtos para sua execução, e com muitas interrupções, a ambigüidade de prioridades, o nível de autoridade e de autonomia, a incerteza quanto ao futuro e o convívio com colegas insatisfeitos.

Para que isto não ocorra, é necessário que a pessoa perceba e avalie os eventos como estressores, o que quer dizer que fatores cognitivos têm um papel central no processo que ocorre entre os estímulos potencialmente estressores e as respostas do indivíduo a eles. A existência de um evento considerado estressor na organização não quer dizer que ele seja percebido desta maneira pela pessoa (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

Segundo Lipp (1996, p.9), o estresse pode ter origem em fontes externas e internas:

as fontes internas estão relacionadas com a maneira de ser do indivíduo, tipo de personalidade e seu modo típico de reagir à vida. Muitas vezes, não é o acontecimento em si que se torna estressante, mas a maneira como é interpretado pela pessoa. Os estressores externos podem estar relacionados com as exigências do dia-a-dia do indivíduo como os problemas de trabalho, familiares, sociais, morte ou doenças de um filho, perda de uma posição na empresa, não concessão de um objetivo de trabalho, perda de dinheiro ou dificuldades econômicas, notícias ameaçadoras, assaltos e violências das grandes cidades, entre outros. Muito frequentemente, o estresse ocorre em função dos diversos tipos de cargos, de ocupação que a pessoa exerce.

Por exemplo, um trabalhador que relata a existência de excesso de trabalho pode não percebê-la como prejudicial, mas sim, como positiva e estimulante. Essas características situacionais e pessoais podem interferir no julgamento do indivíduo. Assim, definir estresse ocupacional como estressores organizacionais deixa uma lacuna relativa à avaliação do indivíduo sobre os eventos do trabalho (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

O estresse ocupacional agrava-se quando há por parte do indivíduo a percepção das responsabilidades e poucas possibilidades de autonomia e controle. As dificuldades em adaptar-se a essas situações levam ao estresse. Dessa forma, a adaptação de um indivíduo a uma nova situação requer um investimento de recursos que vai depender do seu tipo de comportamento, suas crenças e expectativas frente ao mundo.



### 2.3. Qualidade de vida no trabalho

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi descrito por Lous Davis, na década de 1970, quando desenvolvido um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se a “preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho das tarefas”.(DAVIS, apud CHIAVENATO, 1999, p. 391).

A Qualidade de Vida no Trabalho é mais do que a segurança e saúde no trabalho. É necessário associá-la a qualidade total e a melhoria do clima organizacional, dar condições adequadas, respeitar e ser respeitado como profissional.

Para França (1997 apud VASCONCELLOS, 2001, p.80),

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Embora muito se fale de qualidade enquanto filosofia de gestão provida de uma dimensão estratégica que atravessa todos os patamares da vida das organizações, na prática, tal termo tem-se restringido a uma série de procedimentos de conformidade com regras preestabelecidas como é o caso das certificações e das normatizações, incidindo, sobretudo, na segurança do produto (MICHEL, 2001).

A política de qualidade aplicada às condições de trabalho, visa a melhoria do ambiente físico e psicossocial do trabalhador, como forma de aumentar a produtividade, o bem-estar e a segurança. Trata-se de uma abordagem mais dinâmica, essencialmente de matriz preventiva, incidindo sobre as causas dos acidentes e das formas de as eliminar e/ou diminuir, ao invés de uma visão estática, centrada nos seus efeitos.

Segundo Michel (2001, p.89), para que possa haver mudanças referentes a qualidade de vida no trabalho, têm que estar garantidas as seguintes condições:

- reconhecimento da necessidade de mudança – sem haver uma vontade expressa de mudar, tendo em conta a obtenção de uma melhoria das condições de trabalho, tal não é possível;
- cooperação nas relações profissionais inter-hierárquicas – a informação, bem essencial de qualquer organização, deve circular nos vários níveis quer horizontal, quer verticalmente;
- implicação dos trabalhadores no processo de melhoria contínua – a empresa passa a ser vista como um bem comum – e não uma entidade abstrata – suscita uma maior identificação e participação ativa no seu seio.
- permanente controle dos resultados – não basta elaborar um diagnóstico e fazer uma proposta de melhorias, há que testá-las continuamente, e
- adaptá-las sempre que for necessário, tendo em conta as alterações de equipamentos, de instalações, da organização do trabalho, do ambiente de trabalho.

Baseados nesses referenciais teóricos, considera-se o conceito de qualidade de vida como a condição biopsicossocial de bem estar, relativa a experiências humanas objetivas e subjetivas e considerada dentro das particularidades individuais e sociais de cada situação.

### 2.4. Estresse e qualidade de vida no trabalho a partir dos fatores organizacionais

Desde o início da humanidade, o homem se preocupava em procurar objetos artificiais para que se tornassem utilitários e dessa forma a produção artesanal não mecanizada surgiu sem nenhum controle ou



melhor, sem intencionalidade e sim como objeto de sobrevivência. Mas a Revolução Industrial trouxe maiores complicações a esse tipo de produção, uma vez que não havia preocupação em se resguardar a saúde dos funcionários. As primeiras fábricas eram sujas, barulhentas, escuras, perigosas e as jornadas de trabalho chegavam a ter 16 horas diárias, sem férias e em regime de semi-escravidão.

Na Europa em meados de 1900 vários e diferentes estudos tiveram origem sobre a área da fisiologia do trabalho, com a intencionalidade de se transferir idéias e atitudes para o terreno prático dos conhecimentos de fisiologia gerados em laboratórios (ANEZ; DAVID; LOBO, 2006).

Com o surgimento da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), utilizaram-se os conhecimentos disponíveis para construir instrumentos bélicos relativamente complexos como, submarinos, aviões, tanques, radares, etc. Estes instrumentos exigiam muitas habilidades do operador, que operava em condições ambientais bastante desfavoráveis e tensas no campo de batalha. Os erros e acidentes com conseqüências fatais eram freqüentes. Isto fez com que aumentassem as pesquisas para adaptar os instrumentos bélicos às características e capacidades do operador, reduzindo a fadiga e os acidentes (IDA, 1992 citada por ANEZ; DAVID; LOBO, 2006, p.4).

De acordo com Ida (1992 apud ANEZ; DAVID; LOBO, 2006, p.4), logo após o término da guerra, a ergonomia tentou melhorar as condições de vida da população e também dos trabalhadores em particular, mas era o Departamento de Defesa dos Estados Unidos quem apoiava as pesquisas na área.

Conforme Andrews (2003), a economia globalizada da década de 90 lançou uma competição feroz com o *downsizing*, a terceirização e a reengenharia. Quem mantém o emprego tem que trabalhar muito mais, não só para arcar com a sobrecarga de trabalho e os desafios mais complexos, mas também para não ser dispensado.

No Brasil, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a média de horas trabalhadas bateu 41 horas por semana no final dos anos 1990, contra 39 do começo da década. Parece pouco, mas não é: duas horas a mais por semana significam oito a dez horas a mais por mês, cerca de cem horas a mais portanto. Isso coloca o Brasil em oitavo lugar em horas trabalhadas, por ano, no mundo – pior do que o workaholic dos EUA, que têm mais férias! (ANDREWS, 2003, p.16).

A era do conhecimento é o ponto que advém exclusivamente das pessoas. Esse conhecimento não é obtido da experiência passada como ponto referencial; ele se renova a cada dia, sendo o poder pertencente àqueles que prioritariamente o disseminam – as organizações. Essas organizações adotam estratégias diferentes para alcançarem a máxima eficiência de seus colaboradores. Muitas empresas começam a prestar mais atenção nas qualidades aparentemente abstratas de seus funcionários como lealdade, capacidade de se relacionar com os clientes e disposição para correr riscos e procuram meios de avaliá-las de maneira formal.

Os fatores organizacionais que mais afetam a qualidade de vida, segundo Ballone (2006), podem ser: sobrecarga de trabalho - o ambiente de trabalho exige muito e com isso a falta de adaptação; falta de estímulos – neste caso existe o tédio, a sensação de nulidade ou solidão, portanto a falta ou escassez de solicitações também proporciona situações estressoras; ruídos – muitas profissões onde o ruído é intensivo existe mais estresse; alteração do sono – atraso nos horários do sono provocados pelo horário de trabalho, viagens, entre outros podem levar a insônia e conseqüentemente ao estresse; a falta de perspectivas – a falta das boas perspectivas, ou o que é pior, na presença de perspectivas pessimistas a pessoa ficará sobre os efeitos ansiosos do cotidiano, sem esperanças de recompensas agradáveis; necessidades de mudanças – essas necessidades podem ser comparadas a um ciclo vicioso; o momento presente está quase sempre exigindo mudanças e com isso trazendo novos problemas; mudanças determinadas pela empresa – esse tipo de mudança pode ser feito por uma nova chefia. Mudanças devido à novas tecnologias – as tecnologias estão em constante mudança e com isso as pessoas são obrigadas a se adaptar ao novo; mudanças devido ao mercado – as oscilações do mercado



sempre são levadas a sério pelas empresas e determinam mudanças de trabalho; mudanças auto-impostas - essas são determinadas pelo próprio indivíduo; ergonomia - deve existir um conforto no trabalho, porque sem esse conforto e segurança ocasiona o estresse.

Segundo Marins (2003, p.136), “o maior problema que ocorre nos dias atuais é que as empresas têm pressa. Muita pressa. Querem resultados rapidamente. Pra ontem, se possível.” Quando um sujeito se vê sob tanta pressão, começa a se sentir muito preocupado, duvida até se realmente vai conseguir atingir o que deseja, e esta ansiedade pode levar ao estresse, ocasionando os já citados problemas organizacionais.

### **3. PROGRAMAS PARA REDUÇÃO DO ESTRESSE ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Programa – Arte de reduzir o estresse**

O Programa de Redução do Estresse – A Arte de reduzir o estresse tem como propósito prevenir e reduzir os efeitos nocivos da tensão e do estresse emocional através de práticas que capacitem as pessoas estabelecerem uma nova maneira de vivenciar as pressões e os desafios do dia-a-dia. Utilizando métodos de reflexão, contemplação e meditação o trabalho constitui de um processo de investigação e transformação dos hábitos mentais e emocionais que regem nossas experiências de vida, convidando seus participantes a explorar uma forma mais consciente e autêntica de viver e, desta forma, desenvolver uma maior habilidade para lidar com o estresse.

Este Programa é baseado em metodologias utilizadas na área de desenvolvimento humano e organizacional e em ensinamentos e práticas de meditação e contemplação do Budismo Tibetano da Linhagem Nyingma, orientados por Sua Eminência Chagdud Tulku Rinpoche. Tem como base científica e bibliográfica as visões de Daniel Goleman (Inteligência Emocional) e de sua esposa Tara Bennett-Goleman (Alquimia Emocional); o trabalho desenvolvido pelo Dr. Jon Kabat-Zinn (A Mente Alerta) no Centro Médico da Universidade de Massachussets (SAIORO, 2008).

#### **3.2. Técnicas para redução do estresse**

Tirar proveito das técnicas para redução do estresse é uma excelente maneira de manter corpo e mente saudáveis. Se a pessoa estiver depressiva, furiosa, com problemas no trabalho ou simplesmente estressada, é importante encontrar uma saída e impedir que os sentimentos afetem o coração. Às vezes, compartilhar os problemas com um parente ou com um amigo já ajuda. Uma outra opção é procurar ajuda de um profissional de saúde qualificado ou de um psicólogo, se necessário (FORMAN, STONE, 2008).

Há casos em que apenas uma atividade física já é suficiente. Aprender técnicas de relaxamento para diminuir o estresse pode causar alívio.

A meditação transcendental (MT) consiste em sentar em silêncio por 20 minutos, duas vezes ao dia, com os olhos fechados, enquanto se repete um mantra para produzir um estado profundo de vigília tranquila e paz interior. Defensores afirmam que a MT reduz o risco de doença cardíaca baixando a pressão arterial, o colesterol alto e o estresse psicológico. Isso, por sua vez, reverte a aterosclerose e diminui a doença cardíaca e o risco de morte. No entanto, críticos sustentam que a maioria dos estudos sobre a MT é induzida e mal elaborada, realizada frequentemente por pesquisadores envolvidos com organizações que defendem a MT. Até hoje, não há provas concretas de que a MT é uma técnica eficaz para diminuir o risco de doença cardíaca. Na verdade, a meditação transcendental pode ter benefícios saudáveis ao coração, mas testes clínicos futuros ainda terão que comprovar isso (FORMAN, STONE, 2008).



O tai chi é uma forma suave de artes marciais que utiliza movimentos corporais lentos, descontraídos e contínuos. Os movimentos do corpo - alguns com nomes de animais – são acompanhados de respiração profunda e meditação. Na verdade, o tai chi, que é uma forma de baixo impacto de exercício aeróbico, às vezes, é chamado de "meditação em movimento". Ele ajuda a promover equilíbrio e flexibilidade, diminui o risco de quedas (no caso de idosos), alivia a rigidez da artrite, ajuda a baixar a pressão arterial e está associado a um melhor funcionamento cardiovascular. Apesar dos benefícios conhecidos do tai chi, não se sabe se ele diminui o risco de doença coronariana. Entretanto, se quiser trabalhar corpo e mente para melhorar sua saúde, talvez você queira participar de uma aula de tai chi para iniciantes (FORMAN, STONE, 2008).

A redução do estresse envolve vários aspectos e nenhum deles pode ser deixado de lado para garantir que os resultados sejam satisfatórios. Os fatores para redução de estresse são: alimentação, relaxamento, exercício físico, estabilidade emocional e qualidade de vida.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do estudo acima é importante descrever uma citação de Andrews (2003, p.24). Ele diz que: “se não fosse pelo estresse não haveria ser humano, ou mesmo qualquer outra criatura neste planeta”. Ele ainda acrescenta dizendo que o estresse é uma reação biológica em todos os animais, desenvolvida através de milhões de anos de evolução, para salvar suas vidas numa emergência.

Faz-se necessário que cada vez mais haja uma preocupação no modo de conduzir os processos de mudanças que ocorrem, principalmente, na área trabalhista, pois, nos diversos setores têm surgido exigências mais rígidas em relação a tudo que se refere ao novo e que acabam exercendo um profundo impacto sobre a ansiedade e o estresse, conseqüentemente, das pessoas.

Deve-se, portanto, impor uma postura de respeito aos processos de mudanças comportamentais nos trabalhadores em relação às mudanças organizacionais pretendidas como forma de se evitar o estresse negativo, uma vez que o estresse positivo é considerado saudável, pois torna-se uma alavanca para o otimismo e para o dinamismo.

Conclui-se que a elaboração deste resulta na necessidade de se fazer uma reflexão sobre como a evolução trabalhista e a crescente participação dos empregados no âmbito global da empresa podem e devem contribuir para a redução de problemas de produtividade, minimizar os sentimentos de angústias das pessoas e melhorar a qualidade vida daqueles que pertencem à empresa. Essa reflexão resultará, com certeza, em ações que levarão ao amadurecimento e desenvolvimento das pessoas e das organizações.

# MÓDULO V

## 1. ÉTICA PROFISSIONAL

MATOS, Francisco Gomes de. **Ética Empresarial e Responsabilidade Social**. Revista Recrearte, Rio de Janeiro, Nº. 03, ISSN: 1699-1834, jun. 2005. Disponível em: [http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte03/etica\\_soc-empr.htm](http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte03/etica_soc-empr.htm) Acesso em 14 jun. 2011.



É certo ligar o sucesso ou fracasso de uma organização ao seu comportamento ético? Tenho convicção de que sim! Ser ético, hoje, não é mais uma opção. Para pessoas e organizações, é questão de sobrevivência. Com a velocidade com que se processam as transformações, há necessidade de valores internalizados não se pode avaliar uma empresa com os padrões tangíveis de ontem, pois referenciais intangíveis, como marca, imagem, prestígio e confiabilidade, decidem a preferência e garantem a continuidade.

A ética ganha respeitabilidade como forte diferencial de qualidade e conceito público, mas será que já se formou a consciência ética no comando das organizações?

Algumas questões básicas precisam ser devidamente equacionadas para um melhor entendimento sobre a eficácia da ética nos negócios. A ética é determinada pela cultura ?

Numa tribo de canibais, é ético comer o semelhante. Por ser lei, é ético? Por ser costume, é ético? Justifica-se uma "ética de conveniência"?

O discurso ético e a prática das organizações fazem lembrar o axioma popular: de boas intenções o inferno está cheio. No entanto, julgo estarmos vivendo um momento importante de renascimento moral, no esboçar de uma nova conscientização. Nesse sentido, as boas intenções são válidas como início de processo.

A conscientização tem esse mérito: provoca desconforto com relação às situações negativas vigentes. É imprescindível, todavia, que existam alternativas concretas, atitudes e comportamentos que denotem mudanças significativas. Surge daí o compromisso das lideranças.

### COMO CARACTERIZAR A CONSCIÊNCIA ÉTICA?

- ❖ Impossível a vida em sociedade e a continuidade de um grupo sem um mínimo de estrutura ética, ou seja, de valores, princípios, limites, respeito à pessoa, sentido de bem comum.
- ❖ Para tanto, é preciso distinguir:
  - a Predisposição Ética que se refere a sensibilidade social, a percepção de valor, a relevância do bem moral e;
  - a Consciência Ética que corresponde a capacidade de avaliar e julgar.

A falta de predisposição ética está na indiferença e no fastio quanto ao comprometimento dos preceitos morais e as restrições que afrontam os bons costumes.





Hoje, as empresas em ritmo crescente introduzem programas de responsabilidade social. Houve acréscimo real na predisposição ética? E quanto a conscientização ética, que é o passo além, referente à compreensão e decisão em Ser Ético?

Exemplo de insensibilidade ética está no descomprometimento e desconscientização da mídia televisiva promovendo programas totalmente deseducativos, verdadeiros lixos morais, como:

- ❖ exploração patológica do grotesco e do monstruoso;
- ❖ exploração da criança em entrevistas e exposições maliciosas;
- ❖ vocabulário chulo e pornográfico;
- ❖ exibição de anormalidades sexuais e licenciosidades de todo tipo.

Tudo é permitido e bem patrocinado por empresas, cujo critério é o nível de audiência. Será que o poder econômico está isento da ética?

## TRAÇOS CULTURAIS

Há traços culturais em nossa realidade organizacional que exigem substancial revisão:

- ❖ Autoritarismo - concentração do poder, a dominação, a tendência à fragmentação [ilhas de poder nas organizações];
- ❖ Paternalismo - corrupção do poder, privilégios, assistencialismo opressor.
- ❖ Individualismo - competição predatória, egoísmo, falta de visão social.
- ❖ Consumismo - possessividade, canibalismo social, a ânsia de possuir sempre mais.

Subjacente a essas manifestações egocêntricas está a *desvalorização humana*, justificando manipulações tecnocráticas, tipo senhor/escravo, casa grande e senzala, que hoje ganham colorações novas, mas que intrinsecamente revelam uma mesma realidade. Daí a mudança ética tem que ser organizacional, passando pela revisão dos valores culturais. O foco deve ser o homem, em dignidade e oportunidades. O homem em equipes inteligentes, integrado e interagindo.

A consciência ética resulta dessa sinergia. O homem não subsiste sozinho. Sem a equipe, sem o outro, torna-se uma abstração social, manipulável e excluído. É a ética da solidariedade que dá sustentação a uma equipe e a torna indestrutível. Não há vida social autêntica sem fundamentação ética.

Todo trabalho de conversão pessoal precisa estar apoiado por uma estrutura cultural adequada, sem o que as "recaídas" serão fatais. Vale aqui, como ilustração, o fato histórico envolvendo o Padre Anchieta e o terrível chefe canibal Cunhambebe, que se tornara o maior desafio ao santo evangelizador. Afinal, depois de várias tentativas, o extraordinário jesuíta imaginou ter conseguido seu intento: converter a tribo ao cristianismo. Mas só por algum tempo, pois, não tendo internalizado nos indígenas o valor da abstinência de carne humana, logo a antropofagia ressurgiu com toda a força.

Trabalhar a cultura das organizações é fundamental para que as pessoas possam se converter autenticamente. O treinamento convencional, ministrado nas empresas, sem que a cultura se transforme, significa "rios de dinheiro" jogados fora. Com a agravante de reforçarem o sentimento de frustração e negativismo. Criam a convicção: "é muito bonito, mas não funciona".



## A ÉTICA PRESSUPÕE:

- ❖ Liberdade - numa "cultura de escravos", não há ética que resista.
- ❖ Dignidade/Responsabilidade - sem que se valorize o homem, abrindo espaços à sua participação criativa, é inútil pensar na ética.
- ❖ Igualdade de Oportunidades - o estabelecimento de privilégios, decorrentes de indefinições políticas e preferências, inviabiliza qualquer intenção ética.
- ❖ Direitos Humanos - sem que se regulem, com precisão e clareza, direitos e obrigações, que consultem o bem comum, ser ético torna-se um milagre que, *graças a Deus, ainda existe*.

Ser competente envolve ser ético. Você quer, para sua empresa ou relacionamento pessoal, um indivíduo extremamente competente, mas sem ética? Profissionais competentes e aéticos frequentemente ganham negócios... e perdem a empresa. É o oportunismo - aventureirismo – que mata a oportunidade. Realizam o "feito memorável", que não resiste ao desafio seguinte, pois não se respaldam em credibilidade.

A visão imediatista é anti-ética, pois não respeita valores. Vale tudo para obter resultados: *o concorrente tem que ser eliminado, o cliente tem que ser "encantado" a qualquer preço*. Esses valores estão fortemente expressos no inconsciente do marketing massificado. Daí os apelos publicitários que se veiculam na mídia e as concessões à popularidade, na subversão dos valores transmitidos em novelas e programas sensacionalistas. Embarca-se na onda do ganho fácil até o *naufrágio inevitável*. Que ocorre, sem que se aprenda, por inconsciência ética.

A educação ética – certamente um pleonasmo, pois ambas são intrínsecas, senão tornam-se excludentes – é condição imprescindível ao processo de renovação e de continuidade civilizatória.

## ÉTICA DO LUCRO

É condição à perpetuidade da empresa a ética do lucro, para que não viva as contradições que atormentam seu espírito e a levam a toda sorte de equívocos operacionais.

O lucro - fator de sobrevivência na dinâmica do modelo capitalista – é, em geral, um valor *mal resolvido*, pois não claramente equacionado sob o ponto de vista ético. A Ética do Lucro importa em que se contemplem quatro condições essenciais:

- ❖ Empresa – re-investimentos que assegurem a sobrevivência e o seu desenvolvimento[Renovação Contínua].
- ❖ Capital – justa remuneração aos investidores, que bancaram o risco[Retribuição Societária].
- ❖ Trabalho – remuneração, com justiça, aos agentes produtivos[Salário Justo].
- ❖ Comunidade - retribuição à sociedade pelo sucesso do empreendimento[Solidariedade Social].

A visão sobre a Ética do Lucro significa limpar a consciência empresarial da confusão de conceitos e práticas distorcidas, responsáveis pelo fracasso em seus posicionamentos. O conceito público tende a se deteriorar quando não há convicção firme sobre a missão da empresa. E o lucro é a parte sensível do *iceberg* organizacional.



A função da empresa, seu objetivo essencial, não é o lucro, mas prestar serviços. Existe empresa, pois existe demanda: clientes que têm necessidades a serem satisfeitas. Para isso surge a empresa e a qualidade em servir é a sua responsabilidade básica.

O lucro é objetivo dos negócios, que a empresa desenvolve para realizar sua missão de servir ao cliente. O lucro é exatamente isso: remuneração pelos serviços prestados. É importante que essa distinção seja clara, pois suas distorções são evidentes no mercado. Muitos são os empresários que praticam o discurso radical: "o objetivo de nossa empresa é lucrar". Com isso induzem ao "vale tudo pelo lucro". Este conceito introduz-se no espírito do empregado e torna-se princípio de cultura, e a ética vai para o *arquivo morto*, desenterrada em momentos de festa, em arroubos oratórios. Mas os tempos estão mudando.

## ÉTICA DÁ LUCRO?

Afirmo que sim, pois o bom conceito traduz-se em confiabilidade, e esta é fundamental para efetivar negócios.

Vou querer trabalhar com pessoas e produtos não confiáveis? Vou me arriscar a estabelecer vínculos com empreendimentos duvidosos? Certamente não, se tenho bom senso.

O lucro, em geral, ganha força e significado puramente financeira. Essa é uma visão estreita que não contempla a riqueza social e psicológica do resultado positivo, como indicador de saúde institucional. O lucro, em sentido maior, referenda o projeto coletivo vitorioso, compartilhado, mutuamente usufruído como bem comum. É a realização pessoal, onde está embutida a auto-realização. Não estou falando de uma ideologia política meramente socializante, mas de humanismo e cristianização da sociedade empresarial.

A obsessão pelo lucro acaba por gerar o não-lucro, pois desgasta parceiros e inibe clientes, donde dificilmente a Ética sai imune. O lucro é motivação para o empregado?

- ❖ O lucro, imprescindível para a continuidade da empresa, não é necessariamente um motivador forte para o empregado, mesmo quando ele participa formalmente dos resultados. Fica sempre, no inconsciente das pessoas, a suspeita de que os verdadeiros beneficiários são "eles" e não "nós";
- ❖ Mesmo porque há um sentido utilitarista desenvolvido que condicionou as pessoas a pensar: - "o que eu ganho com isso?"

Quando a perspectiva de retribuição é dinheiro, sua aceitação é sempre restritiva. Jamais alguém vai achar que está sendo remunerado à altura, fica sempre o sentimento de que se é explorado.

O que motiva as pessoas é saber que estão comprometidas com um projeto de vida. O que engaja vontades e inteligências são valores, sentimentos e idéias. Preservados esses, o ganho financeiro faz sentido como estímulo positivo. Não é mais a "compensação à vampirização" a que se sujeitam, na percepção distorcida do trabalho como "meio de morte", compelidas a empenhar a saúde e a alma na conquista da remuneração. A materialidade dessa constatação é frequentemente camuflada pela teatralidade das mordomias e dos altos ganhos.

Assisti um empresário afirmar para um alto executivo: - "você, aqui, vai ganhar muito dinheiro, mas terá que deixar seu sangue" e eu pensei: sua alma, também.

## ÉTICA APLICADA



A prática da ética nas organizações vem se caracterizando por manifestações concretas, dentre as quais destacamos:

- ❖ Filosofia Empresarial - clara conceituação de missão, princípios e orientações;
- ❖ Comitê de Ética - grupo definidor e de controle de políticas e estratégias;
- ❖ Credos - divulgação das crenças institucionais para funcionários e clientes;
- ❖ Códigos – coletânea de preceitos sobre comportamentos;
- ❖ Ombudsman - ouvidores ao alcance dos clientes para atenderem aos seus reclamos;
- ❖ Auditorias Éticas - avaliações periódicas sobre condutas empresariais;
- ❖ Linhas Diretas - circuito aberto à críticas, reclamações e sugestões.
- ❖ Programas Educacionais – aproximação da empresa com seus públicos através de iniciativas que eduquem.
- ❖ Balanço Social - divulgação dos investimentos da empresa em benefício do público interno e da comunidade.

Para que essas práticas tenham um sentido verdadeiramente ético e co-responsabilizador é vital que se apóiem na *atitude dos dirigentes*. Se as lideranças não confirmarem a lógica da atitude, a lógica formal não garante a necessária credibilidade.

Ser ético, como atitude na gestão, significa, em essência: reconhecer necessidades, reconhecer o desempenho funcional, propiciar participação nos resultados, estimular o compromisso social e favorecer a educação continuada.

Ser ético no comportamento de gestor significa: dar a informação relevante, avaliar e fornecer *feedback*, abrir espaço à contribuição criativa, institucionalizar canais de comunicação, delegar, delegar e delegar (pois além de instrumento eficaz de gestão, implica dignificação do homem, pelo poder decisório), comemorar o sucesso e recompensar.

Tais práticas irão transformar a ambiência de trabalho numa cultura ética, na qual se realiza a *comunidade vivencial de aprendizagem*, em que todos realizam função educativa, num intercâmbio enriquecedor em que a solidariedade torna-se valor espontâneo. Aí há equipe, pois exercita-se a *liderança integrada*.

Os desafios da era tecnológica exigem essa postura de liderança: todos são potencialmente líderes, a serem motivados ao aprendizado contínuo.

Só assim a empresa responderá com eficácia aos múltiplos compromissos que fazem de cada empregado um agente vivo da organização. Qualquer empregado, ao decidir, está comprometendo a empresa como um todo. Caso não tenha consciência ética, está agravando o conceito empresarial. E pondo a perder conquistas importantes.

A ética na era tecnológica é a estratégia para tolher males que vêm minando as organizações, como:

- ❖ Robotização social - a tecnologia condicionando o comportamento humano.
- ❖ Sociedade estressada - pela velocidade acachapante, é exigido esforço redobrado para acompanhar as exigências de rapidez nas decisões.
- ❖ Desemprego e violência - o ganho obsessivo como meta sacrifica valores humanos e gera o comportamento violento.
- ❖ Empresa infeliz - o ambiente de insegurança e injustiças induz à competição predatória e à cultura egocêntrica.
- ❖ Infelicidade social - o caos reinante, quando falta a consciência ética, enfraquece o espírito.



Tais indicadores negativos mostram a importância vital das empresas investirem em seu conceito público, através de manifestações concretas de responsabilidade social.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL/VOLUNTARIADO**

A Responsabilidade Social é uma exigência básica à atitude e ao comportamento ético, através de práticas que demonstrem que a empresa possui uma alma, cuja preservação implica solidariedade e compromisso social.

A imagem institucional é um bem que significa para a empresa a aceitação pública de sua atuação e propostas. São seus ativos intangíveis, a força que garante sua perpetuidade.

Uma das linhas de ação empresariais mais significativas, nesse sentido, vem sendo o Voluntariado, ou seja, a disposição dos empregados em se disponibilizarem à ações solidárias de assistência.

Vem crescendo o apoio efetivo das empresas ao engajamento de suas equipes em projetos e obras sociais. Isso é excelente, mas requer organização para que não se percam esforços e motivações.

Recomendamos, para tanto, a formação de Clubes de Cidadania nas Empresas.

O Clube de Cidadania consiste em criar uma espécie de “ONG interna”- grupo que se organiza para o esforço integrado e coordenador das ações sociais. O Clube do Cidadão, preservado em sua autonomia, deve ser estimulado e apoiado pela empresa.

Cabe ao Clube de Cidadania:

- ❖ Estabelecer estratégias e programações sociais na empresa;
- ❖ Promover Campanhas Motivacionais ao Voluntariado;
- ❖ Cadastrar as adesões, planejar ações e as escalas de atendimento;
- ❖ Selecionar as obras sociais;
- ❖ Debater idéias, buscar soluções criativas;
- ❖ Avaliar resultados; e
- ❖ Treinar voluntários.

O Clube de Cidadania é um esforço concentrado e uma inteligente estratégia de criação do espírito solidário na empresa, que certamente influenciará concretamente no trabalho empresarial, em reforço ao sentido de equipe e a produtividade.

## **CONCLUINDO**

Ética empresarial não é assunto para as horas vagas, é filosofia e prática de empresa. Significa *não* ao individualismo e aos seus subprodutos: egocentrismo e corporativismo. *Não* ao autoritarismo e suas subdivisões: o totalitarismo político, com a centralização do poder; o totalitarismo organizacional, com o comportamento burocrático; o totalitarismo emocional, com o paternalismo.

Ética é vida! Sem princípios éticos é inviável a organização social.

Ética Empresarial é a alma do negócio. È o que garante o conceito público e a perpetuidade.

## 2. FEEDBACK

BEATRIZ, Iara. **Feedback:** o que é, para que serve, tipos, como fazer e sua aplicação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/feedback/2878/>> Acesso em 17 set. 2011.



Feedback já é uma palavra amplamente conhecida dentro da maior parte das organizações. Significa realimentar ou dar o retorno e tem a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional. Essa ferramenta é utilizada dentro das empresas para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada colaborador, independente do cargo que ocupa dentro da organização.

Todo relacionamento, para que seja agradável e saudável, são baseados em poder conversar sobre o que incomoda e como melhorar. Para que isso se dê de forma construtiva, como é o objetivo do feedback, precisamos saber fazer isso corretamente. Mas antes de qualquer coisa, precisamos saber se a outra pessoa aceita o fato.

Contudo, também precisamos estar preparados para receber feedback. Um líder ou um empreendedor só terá sucesso a partir do momento que souber desenvolver, de forma correta o processo e a capacidade de dar e receber feedback. Pois tratar com pessoas é parte mais difícil de qualquer liderança mais também a mais importante pois é através de uma equipe de pessoas com bom relacionamento que atingimos o sucesso e um ótimo ambiente de trabalho.

### DAR E RECEBER

Devemos sempre buscar aprimorar nossa comunicação exercitando e recebendo opiniões de outras pessoas como qualquer outra habilidade, pois dependendo da forma que o feedback é dado e recebido, ajudará bastante para o processo de aprendizado de cada indivíduo. Desta forma, temos que estarmos preparados para dar nossa opinião da forma específica, descritiva, prática e em momento oportuno para o público certo.

Ao dar feedback temos que ser específicos ao invés de genérico assim será mais útil para a pessoa que o recebe. Ser descritivo e não estimativo. Falar de algo que possa orientar a pessoa a melhorar. Destaque as áreas que precisam de mais aprimoramento e fale de uma ou duas coisas para que a pessoa possa se concentrar, pois normalmente reagimos a algumas partes do feedback. Não descrever suposições sobre motivos, intenções ou pressentimentos pois isso indica algo sobre a própria pessoa.

Ao receber feedback esteja atento e aberto ao que estiver ouvindo. Embora possa sentir-se magoado com a crítica, e por se tratar de um sentimento difícil de lidar, não desista de usar o feedback em seu próprio proveito e aprendizado. Procure fazer anotações dos comentários das outras pessoas para que possa refletir com calma depois e buscar o aprimoramento. Sempre peça exemplos específicos, caso tenha dúvida da crítica que está sendo colocada. Analisar o feedback pela pessoa que o está dando. Converse com outras pessoas para saber se elas concordam ou não com as críticas dessa pessoa. Pois não precisamos concordar com todos os comentários.

### COMO FAZER

**Planejamento** - refletir sobre o que dizer, enriquecendo com exemplos objetivos.





**Abordagem específica** - evitar generalizações e utilização de rótulos. Abordagens abstratas ou genéricas perdem o significado, pois não fornecem informações suficientes para serem compreendidas e utilizadas. É destrutivo para a relação e reduz a auto-estima do outro. É diferente dizer: "Eu senti a Maria receosa em participar da reunião após aquela resposta agressiva que você lhe deu" a dizer "Você continua uma pessoa grossa, mal educada e descontrolada".

**Focar no comportamento** - comportamentos específicos que podem ser analisados, mensurados ou observados.

**Escolha da hora e local** - hora: o mais rápido possível, em clima de pouca tensão, evitando comentários sobre o fato com outros. Local: as críticas nunca devem ser feitas em público.

**Equilíbrio** - é importante saber dosar a quantidade de feedbacks corretivos e positivos.

**Capacidade de ouvir** - ouvir o ponto de vista do outro; quem não sabe ouvir, também não sabe como e o que perguntar.

## TIPOS

**Positivo:** reforçar o que a pessoa é e o que a pessoa faz. O comportamento pode e deve ser repetido; quando não reforçamos comportamentos esperados, é possível que eles não mais se repitam.

**Corretivo:** o comportamento precisa mudar. Para corrigir a "rota" é necessário:

- ❖ falar do comportamento específico, sem fazer referências ao passado;
- ❖ fazer perguntas abertas (perguntas nas quais a resposta não é sim ou não) para analisar o ponto de vista de quem está recebendo o feedback;
- ❖ manter a calma e não se exceder, evitando rótulos como "incompetente", "nunca aprende", "fraquinho", etc.;
- ❖ saber exatamente o que aconteceu, para não fazer deduções e cair em situações de preconceito, julgamento precipitado ou estereótipos.

**Insignificante:** é insignificante porque não provoca impacto e a outra pessoa não se sente gratificada.

**Ofensivo:** as prováveis mudanças de comportamento são agressividade e afastamento, deixando como rastros mágoa e inimizade.

## NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O feedback é uma ferramenta que não faz parte apenas das funções gerenciais podendo ser solicitado a qualquer momento tanto pelo líder quanto pelo subordinado. Cabe a cada um de nós promover o nosso autodesenvolvimento, colocando o que é bom e o que deve ser melhorado. Descrevendo quando nos sentimos satisfeitos, expondo as áreas que a empresa falhou em não dispensar a tensão necessária para realização de uma tarefa com êxito. Assim, podemos conhecer nossos pontos fortes, nossos pontos fracos e os pontos que são importantes para a empresa para nos mantermos focados nos objetivos da organização.

Não devemos deixar para utilizar a ferramenta uma vez por ano, normalmente, na Avaliação de Desempenho pelo departamento de Recursos Humanos. Assim, será colocado ao colaborador tudo aquilo que não foi dito durante o ano inteiro. Muito mais de coisas negativas do que positivas e o colaborador não absorvendo as informações que se tentou transmitir e o feedback não sendo aplicado da sua forma correta.



## A APLICAÇÃO

O feedback é fundamental e grande responsável pelo desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, para a melhoria do relacionamento entre os colaboradores a fim atingir metas e resultados nos processos organizacionais. E quando falamos de comportamento estamos falando de pessoas que cada um tem a seu jeito de ser, fazer e reagir diante de cada situação. Por isso, é necessário aprender e entender a importância em separar a pessoa do profissional.

A intenção de dar um feedback não deve ser de inibir um comportamento ou ameaçar e sim direcionar, colocar quais são as expectativas e buscar uma solução para o problema, sempre reforçando um comportamento positivo ou uma atitude correta que é de extrema importância para a auto-estima e autoconfiança do colaborador.

O feedback fornecido pelos seus colaboradores ou superiores para o gestor é de extrema importância para seu próprio desenvolvimento profissional e sucesso da organização, pois faz parte da sua função e responsabilidade promover o desenvolvimento de pessoas dentro da organização.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. Tese de Livre docência. FEA-SP.1987.
- ANDREWS, Susan. **Stress a seu favor**: como gerenciar sua vida em tempos de crise. São Paulo: Agora, 2003.
- ANEZ, Ciro Romélio Rodriguez; DAVID, Denize Elizabeth Hey; LOBO, Márcia. **Ergonomia, Estresse e Trabalho**. 2006.
- ARDEN, B. John. **Sobrevivendo ao Estresse do Trabalho**. Rio de Janeiro: Atlas, 2003.
- AVEDIANE, Renata. Empresa Albrás. **Guia Exame-Você S/A**: as melhores empresas para você trabalhar. Especial, 2006.
- BACARRO, Acrimedes. **Vencendo o estresse**: como detectá-lo e superá-lo. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BEATRIZ, Iara. **Feedback**: o que é, para que serve, tipos, como fazer e sua aplicação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/feedback/2878/>> Acesso em 17 set. 2011.
- BENKE, Mara Regina Pagnussat. CARVALHO, Élcio. **Estresse x Qualidade de Vida nas Organizações**: um estudo teórico. Disponível em: <<http://www.faculdadeobjetivo.com.br/arquivos/Estresse.pdf>> Acesso em 29 set. 2011.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CAMELO S. H. H.; ANGERAMI E. L. S. **Sintomas de estresse nos trabalhadores atuantes em cinco núcleos de saúde da família**. Revista Latino-Americana Enfermagem. v.12, n.1. Rio de Janeiro, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o Novo papel dos recursos Humanos nas organizações. São Paulo: Ed. Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CURY, Augusto Jorge. **Revolucione sua qualidade vida**: navegando nas águas da emoção. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.
- Dicionário Escolar Latino-Português**. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura, 1962.
- Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- FORMAN, Adriene, M.S., STONE, Neli. **Controle do estresse e doença coronariana**. Disponível em: <http://saude.hsw.uol.com.br/controle-estresse-e-doenca-coronariana6.htm>> Acesso em: set. de 2008.



FRANKL, V. **Em busca do sentido**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FRANKL, V. et all. **Dar sentido à vida**. Petrópolis: Vozes, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.37, n.3, p.10-19, Jul/Set.1997.

GUTIERREZ, L. H. S. **Recursos Humanos**: uma releitura contextualista. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: USP, V.35, n°4, p.72-82, Jul/Ago.1995.

KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. **Credibilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMONGI França. **Stress e Trabalho**: uma abordagem psicossomática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. **Pesquisas sobre stress no Brasil – Saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papirus, 1996.

LIPP, Marilda Novaes e MALAGRIS; Lúcia Novaes. Manejo do estresse. In: RANGÉ, Bernard. **Psicoterapia comportamental e cognitiva: pesquisa, prática, aplicações e problemas**. Campinas: PSY, 1995.

MARINS, Luiz. **Livre-se dos “Corvos”**. São Paulo: Harbra, 2003.

MARTINS, Rogério. **Como Gerir Pessoas**. Disponível em: <  
<http://gestaodepessoasrh.wordpress.com/2008/10/08/como-gerir-pessoas/>> Acesso em 14 fev. 2011.

MATOS, Francisco Gomes de. **Ética Empresarial e Responsabilidade Social**. Revista Recrearte, Rio de Janeiro, Nº. 03, ISSN: 1699-1834, jun. 2005. Disponível em:  
<[http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte03/etica\\_soc-empr.htm](http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte03/etica_soc-empr.htm)> Acesso em 14 jun. 2011.

MICHEL, Oswaldo. **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais**. 2. ed. São Paulo: 2001.

MICHELETTI, Camila. **Trabalho em equipe**: essencial para todas as empresas. Disponível em:  
<[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho\\_equipe.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm)>  
Acesso em: 25 set. 2011.

MOREIRA, Ramon Luiz Braga Dias; ARAÚJO, Marcos Goursand de Araújo. **Os sete pilares da qualidade de vida**. Belo Horizonte: Leitura, 2005.

NETO, José Lourenço de Sousa. **Liderança e motivação**: práticas novas, propósitos antigos. Minas Gerais, 20 p., nov. 2002. Disponível em:  
<<http://www.google.com.br/url?q=http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador%3FOpenAgent%26unid%3D16D27AF0460E1E270325712500045E25&ei=W66JTo6ROcvogQeduq35Cg&sa=X&oi=unauthorizedredirect&ct=targetlink&ust=1317647715938030&usg=AFQjCNGNsFpvORC2fwUATpzQ37f7HctBEg>> Acesso em 23 set. 2011.



NOGUEIRA, Júlia. Empresa 3M. **Guia Exame-Você S/A**: as melhores empresas para você trabalhar. Ed. Especial, 2006.

NUNES, Paulo. **Gestão de Recursos Humanos**. Disponível em:

<<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestaorecursoshumanos.htm#vermais>> Acesso em 09 jul. 2011.

**Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

PASCHOAL; Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Ergonomia, Estresse e trabalho**. Validação da escala de estresse no trabalho. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf>> Acesso em: 11 out. de 2006.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. e Coulter, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROCHA, Márcia. Empresa Promom. **Guia Exame Você S/A**: as melhores empresas para você trabalhar. Ed. Especial, 2006.

SAIORO, Alexandre. **Programa de Redução do estresse**. Disponível em: <<http://a-arte-doestresse.blogspot.com/>>. Acesso em set. de 2008.

SELYE, Hans. **Stress, a tensão da vida**. Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc. 1956.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados**, São Paulo, Ed. Futura, 1998.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. (artigo). Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº. 1, janeiro/março, 2001.

**Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language**. New York: Gramercy Books: 1989.