



# Comportamento organizacional



# **Comportamento organizacional**

Josiane Cintra  
Eloísa Dalbem

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Dieter S. S. Paiva  
Camila Cardoso Rotella  
Emanuel Santana  
Alberto S. Santana  
Regina Cláudia da Silva Fiorin  
Cristiane Lisandra Danna  
Danielly Nunes Andrade Noé

**Parecerista**

Raquel de Oliveira Henrique

**Editoração**

Emanuel Santana  
Cristiane Lisandra Danna  
André Augusto de Andrade Ramos  
Daniel Roggeri Rosa  
Adilson Braga Fontes  
Diogo Ribeiro Garcia  
eGTB Editora

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Cintra, Josiane  
C575c Comportamento organizacional / Josiane Cintra, Eloisa Dalbem. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.  
224 p.

ISBN 978-85-8482-412-0

1. Comportamento organizacional. 2. Inteligência emocional. 3. Capacidade executiva. 4. Administração – Aspectos psicológicos. 5. Ética empresarial. 6. Desenvolvimento organizacional. 7. Cultura organizacional. I. Dalbem, Eloísa. II. Título.

CDD 658.4

---

2016  
Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 – Londrina – PR  
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

<b>Unidade 1   O Indivíduo e a Sociedade</b> _____	<b>7</b>
Seção 1.1   O indivíduo, a sociedade e a organização: personalidade, papéis e valores _____	9
Seção 1.2   Psicologia: ciência do comportamento _____	21
Seção 1.3   Fundamentos do comportamento humano nas organizações _____	33
Seção 1.4   As representações sociais: o individual, o coletivo e a comunicação _____	43
<b>Unidade 2   Liderança e motivação</b> _____	<b>55</b>
Seção 2.1 - Conceitos de liderança _____	57
Seção 2.2 - Fatores motivacionais _____	69
Seção 2.3 - Estilos de liderança _____	81
Seção 2.4 - Características e performance da liderança eficaz _____	91
<b>Unidade 3   Relações interpessoais</b> _____	<b>105</b>
Seção 3.1 - Relações interpessoais _____	107
Seção 3.2 - Relações produtivas e satisfatórias: apego, integração social, compreensão empática e feedback positivo _____	117
Seção 3.3 - Desenvolvimento de grupo e equipe _____	131
Seção 3.4 - Dinâmicas dos grupos e equipes nas organizações _____	143
<b>Unidade 4   Conceitos e práticas da qualidade de vida no trabalho (QVT)</b> _____	<b>161</b>
Seção 4.1 - Conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT) _____	163
Seção 4.2 - Qvt: o erro, a crítica, o medo, a hostilidade, o afeto e a ética nas empresas, a rejeição nas organizações _____	175
Seção 4.3 - Práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho _____	187
Seção 4.4 - Estrutura e etapas do programa de QVT _____	199



# Palavras do autor

Comportamento Organizacional é uma disciplina de suma importância para as organizações, pois estuda as relações humanas e seu impacto dentro das organizações, passando por tópicos fundamentais como valores, personalidade, motivação, liderança, cultura e clima organizacional, trabalho em equipes, qualidade de vida, dentre outros tópicos tão importantes e atuais que influenciam o desempenho das organizações. Ao compreender essas relações, o gestor se torna mais capacitado para conduzir sua equipe de trabalho de forma eficaz e saudável, tanto para a organização quanto para seus colaboradores, aumentando, assim, a qualidade do trabalho e a produtividade da organização e mantendo um ambiente de trabalho agradável para todos.

Cada seção deste livro didático visa preparar você para apreender os conhecimentos sobre comportamento organizacional, sendo imprescindível que o material seja devidamente estudado antes de cada aula. Assim, ao chegar à sala de aula, você já estará preparado para fomentar discussões muito mais interessantes, tornando o seu aprendizado mais rico. Serão trabalhadas competências relacionadas a conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.

Na primeira unidade, trabalharemos o tema o indivíduo e a organização, aprofundando o conhecimento sobre as relações do indivíduo, sociedade, psicologia, comportamento humano nas organizações e a comunicação.

Na segunda unidade, trataremos do tema liderança e motivação, aprendendo um pouco mais sobre liderança e seus diferentes estilos sua relação com motivação no ambiente de trabalho.

Na terceira unidade, vamos descrever a diferença entre grupos e equipes e quais são as etapas de formação de um grupo e a importância do trabalho em equipe.

Na quarta unidade, abordaremos o tema qualidade de vida no trabalho (QVT), aprendendo a importância dos programas de QVT e como implantar um programa de QVT.

O importante agora é iniciarmos esta jornada, rumo ao conhecimento de um assunto tão importante e interessante para ser trabalhado. Acredito que, ao final deste trabalho, você terá aprendido muito e terá a certeza de que valeu a pena e que irá aplicar todos estes conhecimentos em sua vida profissional.





## O INDIVÍDUO E A SOCIEDADE

### Convite ao estudo

Nesta unidade, você vai entender a relação do indivíduo com a organização, analisando seus valores, suas atitudes, sua personalidade, seus comportamentos e suas habilidades de comunicação e como esses e outros pontos interferem na sua relação com a organização onde estão inseridos.

A primeira coisa que queremos que você saiba é que desenvolverá competências que se tornarão um diferencial em seus conhecimentos sobre comportamento organizacional. Além disso, temos objetivos definidos para que você alcance esse propósito. Conheça agora as competências que estará desenvolvendo na unidade curricular e os objetivos desta unidade de ensino.

- Competência geral: conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações;

- objetivos: identificar a relação entre indivíduo, sociedade e organização. Compreender os diferentes tipos de personalidade. Entender o conceito de comportamento organizacional.

Para ajudar na compreensão dos conteúdos e no desenvolvimento das competências citadas, apresentamos a seguinte situação a ser analisada:

A empresa UniformeZ é uma empresa familiar que atua no ramo de confecção de uniformes escolares há 15 anos, atendendo escolas particulares de uma cidade com um milhão e meio de habitantes e conta

com 40 funcionários. Marta é a gestora de recursos humanos e Paula é a gestora do setor de produção. Nos últimos seis meses, Paula tem tido problemas no setor de produção, pois precisou contratar três costureiras para dar conta da demanda de trabalho que aumentou e não houve tempo para realizar a integração das novas colaboradoras com a equipe de trabalho como ela e Marta gostariam de ter feito.

Apesar de serem profissionais experientes, essas costureiras não estavam acostumadas com os hábitos das demais colegas de trabalho. Uma das novas costureiras, auxiliadora, era muito comunicativa, conversava demais, falava sobre todo tipo de assunto e se julgava muito, sabia a respeito de tudo, querendo organizar as estações de trabalho do seu jeito, além de ser extremamente emotiva e sensível.

O comportamento de auxiliadora provocou um comportamento de descontentamento nas costureiras mais antigas, que começaram a manifestar opiniões negativas a respeito da nova colega de trabalho e passaram a isolar as costureiras novas. Sempre que Paula estava presente, os comentários cessavam. Com o passar de algumas semanas, a produtividade começou a cair e Paula não conseguia entender o motivo, já que havia aumentado a mão de obra. Apesar dessa situação, por ser uma empresa consolidada no mercado, a UniformeZ acabou de ganhar uma licitação para produzir os uniformes das escolas municipais da cidade e precisará aumentar ainda mais seu quadro de funcionários. No entanto, os líderes serão escolhidos dentro da própria empresa. Para tanto, o departamento de RH em conjunto com os gestores irá mapear os funcionários com maior potencial de liderança e esses passarão por um programa de desenvolvimento de líderes antes de assumir sua nova função.

Será que o comportamento das pessoas dentro de uma organização pode afetar a organização como um todo? Há algum tipo de intervenção que pode ser feita pela organização quando surgem comportamentos "inadequados"? Será que pode haver mudanças no comportamento das pessoas e das organizações através das intervenções? Como reconhecer um colaborador com perfil para liderança?

# Seção 1.1

## O indivíduo, a sociedade e a organização: personalidade, papéis e valores

### Diálogo aberto

Uma empresa, por mais moderna e automatizada que seja, precisa de pessoas para fazê-la funcionar. Precisamos compreender, então, quem são essas pessoas, como elas se relacionam e se comportam dentro das empresas e como isso afeta o desempenho das organizações e das pessoas que a compõem. Todo ser humano se comporta de maneira distinta e isso traz consequências para o ambiente onde ele está inserido. Por isso, você está iniciando agora uma jornada em busca do conhecimento no campo do comportamento organizacional, para que possa compreender, analisar e implementar as melhores práticas nesse contexto.

Vamos conhecer um pouco mais sobre a UniformeZ.

Sempre que a empresa precisa de novas contratações, Marta faz as entrevistas e testes que julga necessários para ver se o perfil dos candidatos está de acordo com a cultura e os valores da empresa, antes de passar para os testes práticos da função específica que cada candidato vai exercer. No entanto, as últimas três costureiras foram contratadas em regime de emergência e acabaram não passando por entrevista com Marta, somente pelo teste prático com Paula, e logo foram contratadas.

Assim, seu primeiro desafio será entender por que Auxiliadora está se comportando de tal maneira, ou seja, falando muito, mostrando-se conhecedora de todos os assuntos, organizando as estações de trabalho do jeito que julga ser mais apropriado, e também por que as demais costureiras reagiram com “comentários maldosos” e isolamento das costureiras novas. Será que esses comportamentos têm relação com os tipos de personalidades? Qual seria o tipo de personalidade de Auxiliadora? Como o comportamento de Auxiliadora tem afetado o comportamento das demais colegas de trabalho e, conseqüentemente, o comportamento organizacional? Ao entender o que está acontecendo com essa colaboradora, podemos compreender como os diferentes tipos de personalidade afetam as relações humanas, as atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro das organizações, ou seja, o comportamento organizacional.

## Não pode faltar

O tema comportamento organizacional tem por objetivo estudar as relações humanas dentro das organizações. Desse modo, trata da relação do indivíduo com o desempenho organizacional, com a produtividade, com a qualidade do trabalho, com os produtos e serviços oferecidos e também com a qualidade de vida dos colaboradores dentro de uma organização. Para entender essas relações humanas, precisamos primeiramente entender o indivíduo, suas atitudes, suas percepções, seus comportamentos, sua personalidade, seus valores e a maneira como ele lida com as pessoas e grupos. Afinal, a maneira como o indivíduo se posiciona na sociedade e na organização tende a ser similar. É, então, fundamental entender como as pessoas desenvolvem suas relações humanas, que irão definir também suas relações interpessoais na organização onde estão inseridas e ajudando a formar o comportamento organizacional.

Todo indivíduo ao nascer é cercado por outros indivíduos. Inicialmente, convivemos apenas com a família e amigos muito próximos, o que já vai modelando nosso comportamento de acordo com as características deste grupo social ao qual estamos inseridos. Durante o nosso desenvolvimento, nosso grupo de convivência social vai sendo ampliado e nosso aprendizado também. No entanto, apesar de todos os estímulos que recebemos do ambiente externo que vão aos poucos moldando nossas atitudes e personalidade, cada indivíduo é único e seu padrão de percepção, emoção, motivação e comportamento também é singular. Cada pessoa possui um conjunto próprio de características que a define e norteia suas atitudes e comportamentos.

O comportamento define como a pessoa reage aos estímulos que encontra no ambiente, de acordo com suas percepções, valores, estado emocional, personalidade e a visão que ela tem de si mesmo. Por exemplo, o copo de água pode estar meio cheio ou meio vazio; depende de quem o está vendo. As diferenças individuais fazem com que os comportamentos de cada indivíduo sejam distintos, uma vez que cada um teve suas experiências de vida e sua personalidade e valores moldados de maneira única. Por isso, torna-se tão importante conhecermos o campo das atitudes, personalidades e valores.

A sociedade é outro ponto de estudo importante, pois os estímulos que recebemos do meio social onde estamos inseridos e os papéis sociais que desempenhamos ao longo da vida são importantes no desenvolvimento da nossa personalidade e acabam definindo nosso padrão de comportamento tanto pessoal quanto profissional. Cada grupo social tem suas características próprias, de acordo com seus valores e normas. São estes estímulos que recebemos dos grupos sociais aos quais pertencemos que vão moldando nossa personalidade e,

consequentemente, nosso comportamento. Podemos citar como exemplo uma empresa com uma unidade no Brasil e outra unidade na Alemanha, onde os valores, os hábitos, o clima e a cultura são diferentes. Com certeza, os estímulos também não serão os mesmos. As características pessoais das pessoas que compõem as duas unidades dessa mesma empresa certamente serão muito diferentes.

De acordo com Chiavenato (2014), as organizações nada mais são do que um conjunto de pessoas que combinam seus esforços para alcançar um objetivo comum e chegarem a resultados que não teriam condições de conquistar individualmente. Por esse motivo, torna-se essencial compreender as pessoas e os grupos nas organizações como determinantes do comportamento organizacional. O sucesso organizacional depende, muitas vezes, do empenho de muitas pessoas, sejam indivíduos ou grupos, que são os responsáveis em transformar a matéria-prima em produto final, seja esse produto um bem ou um serviço.

Ao conhecer o modo como uma organização se comporta, tornamo-nos líderes mais eficazes, aprendendo a nos relacionar melhor com as pessoas dentro das organizações e a perceber quais são as melhores maneiras de motivar cada equipe de trabalho e como conduzir as negociações em tomadas de decisões e resoluções de conflitos com cada equipe de trabalho. Além de trazer benefícios para os gestores e para os colaboradores nas relações humanas, o investimento em comportamento organizacional também pode trazer retorno financeiro para a organização, uma vez que a produtividade tende a aumentar e a qualidade dos produtos e/ou serviços também melhora, já que os colaboradores passam a trabalhar de forma mais eficaz e autogerida.

Quando investimos em comportamento organizacional, estamos investindo na organização. Entender e aprimorar o comportamento organizacional traz investimento no desenvolvimento das habilidades pessoais e profissionais apropriadas para cada equipe de trabalho. Ao investirmos no crescimento pessoal de cada colaborador, acabamos por motivá-lo através de sua realização pessoal no trabalho, por exemplo, melhorando, assim, seu desempenho dentro da organização. A melhoria da eficácia organizacional é um dos principais benefícios alcançados quando investimos no campo do comportamento organizacional, pois compreender os comportamentos e as atitudes dos indivíduos e grupos com os quais estamos trabalhando é fundamental para assumir o papel de liderança que seja adequado para motivar e estimular o crescimento contínuo. Assim, tanto o colaborador consegue alcançar seu crescimento profissional quanto a organização continua crescendo e se desenvolvendo no mercado.



## Assimile

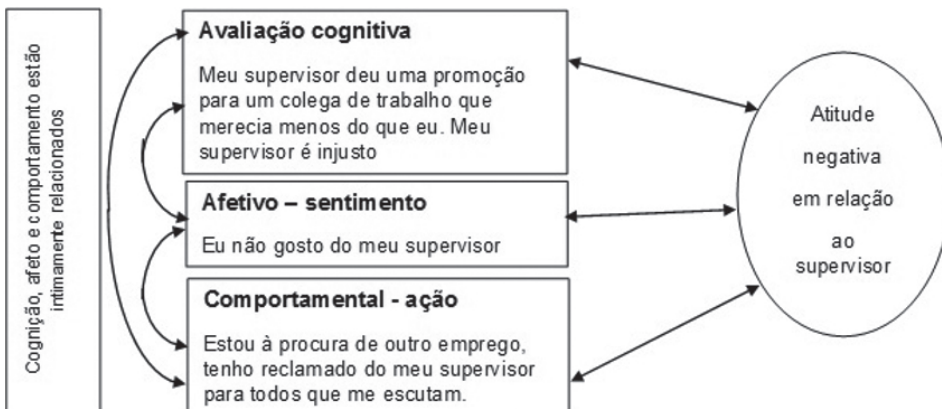
O comportamento organizacional estuda a interação entre indivíduos e organização. O conjunto de comportamentos, emoções e atitudes estabelecem os padrões de relações humanas. Esses padrões são responsáveis pelos estilos de liderança e processos motivacionais que ocorrem dentro da organização, incentivando as boas relações interpessoais dentro das equipes de trabalho e proporcionando um ambiente de trabalho saudável e com qualidade de vida no ambiente de trabalho.

### Atitudes

Podemos definir atitude como a forma de agir ou reagir de uma pessoa frente a um estímulo, que pode tanto ser uma pessoa ou objeto, uma ideia ou uma situação. As atitudes de um indivíduo estão diretamente ligadas à sua percepção, sua personalidade e suas motivações, e influenciam seu comportamento e seus relacionamentos no ambiente organizacional.

As atitudes possuem três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental. Ou seja, antes que a ação seja colocada em prática, eu penso sobre o assunto utilizando os conhecimentos que já possuo, sentimentos positivos ou negativos se refletem sobre este pensamento, que acabam se manifestando em forma de comportamento, que é a ação propriamente dita, ou seja, a atitude em si. É fundamental destacar que esses três componentes estão diretamente interligados, como exemplifica a figura a seguir, utilizada por Robbins e Judge (2014) para exemplificar os componentes da atitude.

Figura 1.1 | Os componentes de uma atitude



Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2014, p. 48)

## Personalidade

Personalidade pode ser definida como a forma de pensar, sentir, se expressar e agir, que combinados transformam-se em padrões únicos de comportamentos de cada pessoa, tornando cada indivíduo em único. Esses processos geralmente são estáveis e são determinantes das características das tendências comportamentais de cada pessoa ao longo da sua vida.

Vários estudos já foram realizados com o objetivo de compreender os determinantes da personalidade, mas a maioria dos especialistas concorda que a personalidade é formada tanto por fatores genéticos ou hereditários quanto por fatores ambientais ou educacionais. Robbins e Judge (2014) e McShane e Von Glinow (2014) citam estudos realizados com irmãos gêmeos que foram separados com apenas algumas semanas de vida por 39 anos e tinham muitos comportamentos semelhantes, como fumar a mesma marca de cigarro, ter cães com o mesmo nome, passar férias no mesmo lugar, ter *hobby* igual, carros da mesma marca e cor.

Porém, apesar da personalidade ser profundamente influenciada pela hereditariedade, os fatores ambientais também são responsáveis pelo seu desenvolvimento. As experiências de vida, de socialização e todas as interações que a pessoa tem com o ambiente, principalmente nos primeiros anos de sua vida, também são responsáveis pelo desenvolvimento da personalidade. Os valores culturais, éticos, sociais e econômicos dos grupos (família, escola, bairro, cidade, estado, país etc.) aos quais pertencemos durante o nosso desenvolvimento exercem forte influência na formação da nossa personalidade.

Outro importante fator que influencia nossa personalidade é a situação onde estamos inseridos, pois, embora a personalidade seja coerente e estável, ela pode mudar de acordo com a situação na qual estamos inseridos. Se uma pessoa é do tipo falante, extrovertida e risonha, mas está em uma biblioteca que exige silêncio, certamente irá se comportar de acordo com a norma exigida pelo local e fará silêncio.

As características mais duradouras que definem a nossa personalidade são chamadas de traços de personalidade, que descrevem nossas principais qualidades e particularidades, que acabam por definir nosso comportamento, tais como, agressividade, timidez, preguiça, ambição, submissão, lealdade, espontaneidade, dentre outras.

Um dos modelos de tipologia de personalidade mais utilizados nas organizações por Robbins e Judge (2014), McShane e Von Glinow (2014), Robbins (2005) e DuBrin (2006) é a Classificação Tipológica Myers-Briggs (MBTI), que classifica a personalidade das pessoas baseada em indicadores de tipologias definidas pelo psiquiatra Carl Jung como:

– introvertidas (I): pessoas mais reservadas, tímidas e quietas; ou extrovertidas (E): pessoas mais expansivas, sociáveis, comunicativas e assertivas;

– sensoriais (S): são adeptas da rotina, práticas, concretas, realistas; ou intuitivas (N): imaginativas, abstratas, com foco no futuro, possuem visão mais ampliada das situações;

– racionalistas (T): com raciocínio lógico e objetivo, são impessoais; ou sentimentais (F): empáticas e solidárias, utilizam as emoções e os valores pessoais;

– julgadoras (J): organizadas, estruturadas, controladoras, orientadas por cronogramas; ou perceptivas (P): espontâneas, adaptáveis, flexíveis, focadas em oportunidades.

A combinação desses traços de personalidade compreende 16 tipos de personalidade diferentes, que podem ser classificadas como: idealistas, administradores, pesquisadores e ativos.



### Refleta

Por que devemos analisar os tipos de personalidade dentro das organizações? Será que conhecendo cada tipo de personalidade consigo adequar melhor o colaborador à equipe de trabalho e função?

Há também o modelo dos cinco fatores da personalidade, também conhecido como *Big Five*. Esse modelo foi amplamente pesquisado e resultou em cinco principais fatores, descritos por Robbins e Judge (2014) e McShane e Von Glinow (2014), que são:

– extroversão: caracteriza indivíduos expansivos, sociáveis, enérgicos, falantes, assertivos, sendo que seu oposto é a introversão;

– sociabilidade: caracteriza indivíduos afetuosos, simpáticos, carismáticos, prestativos, tolerantes, flexíveis, altruístas, sendo que seu oposto tende a ser pouco colaborativo e pouco sociável, desconfiado e autocentrado;

– escrupulosidade: caracteriza indivíduos persistentes, confiáveis, responsáveis, organizados, detalhistas e metódicos, focados em metas, sendo seu oposto as pessoas irresponsáveis, desorganizadas, que se distraem com facilidade e pouco confiáveis;

– abertura à experiência: caracteriza indivíduos criativos, curiosos, com sensibilidade artística e intelectual e abertos para novidades. Seu oposto são as pessoas mais convencionais e que se sentem seguras com as coisas que lhe são familiares;



– estabilidade emocional: caracteriza indivíduos seguros, calmos, autoconfiantes e com boa habilidade para enfrentar o estresse. Seu oposto, também conhecido como neuroticismo, caracteriza-se por indivíduos ansiosos, tensos, inseguros, deprimidos.

## Valores

Os valores pessoais de um indivíduo começam a ser aprendidos na infância, e vão se moldando de acordo com os valores dos grupos sociais em que ele está inserido, que são aqueles mesmos grupos que moldaram sua personalidade. Em geral, esses valores são aprendidos com base em pessoas próximas ou personalidades que admiramos e tomamos como modelo e passamos a nos identificar. Esses valores pessoais dizem respeito às crenças que são importantes para que o indivíduo oriente sua vida, guiando sua conduta.

Podemos afirmar que nossos valores guiam nossas decisões no cotidiano, orientando-nos a agir de acordo com a moral e a ética aprendida durante a nossa vida. A maneira como organizamos nossos valores em escala de importância compõe nosso sistema de valores. Por exemplo, para Francisco, honestidade é um valor mais importante do que generosidade. Já para Mario, generosidade vem antes de solidariedade, e assim por diante.

Cada pessoa possui sua escala de valores de acordo com o que aprendeu em sua vida e o que considera importante. Essa escala de valores norteia todas as decisões que cada pessoa toma na sua vida, sejam elas decisões pessoais ou profissionais. Por isso, torna-se fundamental entendermos os valores de uma pessoa, já que eles são os motivadores das atitudes e comportamentos das pessoas e acabam por influenciar suas percepções.



### Pesquise mais

Conheça mais sobre valores acessando TAMAYO, Alvaro. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia Teoria e Pesquisa**. Brasília, 2007, v. 23, p. 17-24. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722007000500004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722007000500004&lang=pt)>. Acesso em: 12 ago. 2015.

Os valores podem ser classificados em dois tipos, segundo pesquisa realizada por Rokeach, como podemos observar na literatura (ROBBINS; JUDGE, 2014; MCSHANE; VON GLINOW, 2014; ROBBINS, 2005). Rokeach criou dois conjuntos de valores denominados valores terminais, que se referem aos objetivos finais desejáveis, e valores instrumentais, que dizem respeito aos meios para alcançar

estes objetivos finais, ou seja, como atingir os valores terminais.

Podemos citar como exemplos de valores terminais a prosperidade, a liberdade, o reconhecimento social, saúde e bem-estar, respeito e admiração, a fraternidade, a paz mundial, dentre outros. Já como exemplos de valores instrumentais, podemos falar de competência, mente aberta, disciplina pessoal, ambição, bondade, defesa de seus ideais, trabalhar pelo bem-estar dos outros, e assim por diante.

Certamente, os valores entre as pessoas e as organizações variam. Para haver conforto e bom relacionamento entre indivíduo e organização, precisamos buscar a congruência de valores entre eles, que é simplesmente uma hierarquia na escala de valores pessoais do indivíduo e da organização que sejam semelhantes. Quando existe essa congruência de valores, a probabilidade de que os colaboradores estejam mais satisfeitos no ambiente de trabalho é maior, aumentando também a lealdade com a organização, o comprometimento com o trabalho e diminuindo o estresse e o *turnover*. No entanto, também pode ser positivo para a organização contratar colaboradores que não sejam tão congruentes com os valores da organização, a fim de estimular a criatividade e a flexibilidade organizacional, buscando crescimento constante da organização através de novas ideias (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).



### Vocabulário

*Turnover*: termo utilizado para se referir à alta rotatividade de funcionários na organização.

A congruência de valores deve existir sempre em relação às normas de conduta, principalmente no que diz respeito à conduta ética e moral vigente nas relações existentes entre a organização e os colaboradores, e da organização para com a sociedade e comunidade na localidade onde está inserida. Quando os valores da organização e do colaborador não se assemelham, o comprometimento com a organização diminui e a relação entre eles se desgasta rapidamente, o que faz com que o colaborador acabe deixando a organização.

Não podemos deixar de falar da importante relação entre valores éticos e comportamento ético dentro das organizações. Já vimos que são nossos valores que norteiam nossas atitudes e comportamentos. Portanto, para termos comportamentos éticos nas organizações, precisamos implantar em nosso código de conduta valores éticos para guiar o comportamento dos colaboradores e da organização como um todo.



### Exemplificando

Em uma empresa de TI, o gerente de seis colaboradores do departamento de desenvolvimento de *software* solicitou que eles fizessem mais horas extras do que é permitido por lei, mas não informassem o RH, já que poderão tirar estas horas de folga. Um deles não se incomoda com o pedido, mas os demais ficam incomodados, mas se viram obrigados a fazer o que seu gerente está pedindo. Eles sabem que se o RH for informado serão impedidos de fazer essas horas extras ou então receberão a recompensa financeira adequada, porém, ficarão “mal vistos” pelo gerente, que também só está cumprindo uma ordem de seu diretor. Eles estão vivenciando um dilema ético. O ideal seria que a empresa tivesse um canal de denúncia anônimo para que dilemas éticos fossem denunciados e solucionados sem que os funcionários fossem punidos por isso.



### Faça você mesmo

Você é o diretor de uma empresa onde as horas extras são convertidas em banco de horas. No entanto, todo fim de ano sua empresa precisa de aumento de mão de obra por causa de festas de fim de ano. Para não haver horas extras além do que é permitido por lei e para evitar dilemas éticos como o do exemplo acima, que medidas você tomaria para evitar esse tipo de dilema ético, bem como outros tipos de dilemas éticos na sua empresa?

### Sem medo de errar

De acordo com o que vimos até agora, podemos perceber a importância de conhecer os traços de personalidade que desejamos para nossa equipe de trabalho e como a personalidade pode interferir no ambiente organizacional. Para encontrar uma solução para essa situação, é interessante que observe os pontos abaixo:

- Resgatar os conceitos de comportamento e personalidade;
- voltar à teoria e verificar em quais traços de personalidade auxiliadora se encaixa dentro tipos de personalidade de Myers-Briggs;
- analisar como o comportamento de Auxiliadora tem impactado positivamente ou negativamente o comportamento organizacional na UniformeZ.

– a partir da análise, sugerir o que pode ser feito, como Paula deve agir para reverter esse quadro e eliminar ou minimizar as dificuldades?



### Atenção!

É preciso retomar os conceitos de personalidade, que são os padrões de comportamento formados por características duradouras e estáveis que determinam a maneira de agir e reagir de uma determinada pessoa.



### Lembre-se

Os valores são determinantes na formação da personalidade do indivíduo. Quando os valores individuais e os valores organizacionais não são similares, o colaborador se sente mal dentro da organização e isso resulta em baixa produtividade e até mesmo o desejo de deixar a organização.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

#### Função e personalidade

1. Competência geral	Aprofundar o conhecimento acerca de personalidade, atitudes e valores.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender os diferentes tipos de personalidade e sua relação com valores.
3. Conteúdos relacionados	Personalidade e atitude.
4. Descrição da SP	Em uma equipe de recursos humanos, havia três funcionárias: Mariana, pessoa comunicativa, prática, empática e flexível; Mario, que é prático, reservado, objetivo e organizado; e Flavio, que é comunicativo, organizado, prático e empático. O gestor deste setor precisa definir quem será o responsável pelos programas de treinamento e desenvolvimento, quem será o responsável pelas rotinas trabalhistas, e quem será o responsável pelos programas de recrutamento e seleção da organização. Com base nos traços de personalidade descritos, dê sua opinião e justifique.

<p><b>5. Resolução da SP</b></p>	<p>Mariana seria responsável pelos programas treinamento e desenvolvimento, pois sua personalidade é do tipo ESFP, sendo mais espontânea e comunicativa, sabendo se colocar no lugar dos outros e passar as informações adequadamente, além de conseguir lidar bem com alterações no calendário por ser uma pessoa flexível. Flavio, com sua personalidade do tipo ESFJ, seria o responsável pelo recrutamento e seleção, pois seus traços de personalidade se adequam a esta função, já que precisará ser comunicativo e organizado para saber lidar com a diversidade de cargos e candidatos que poderá receber. Mário, com sua personalidade do tipo ISTJ, que é mais reservado, objetivo e organizado, pode se adaptar melhor com as rotinas trabalhistas relacionadas às funções de departamento pessoal, pois estas exigem mais atenção e menos interação social.</p>
----------------------------------	---



### Lembre-se

Voltar aos conteúdos apresentados no item não pode faltar deste livro didático. Ele ajudará você a relembrar os tipos de personalidade.

### Faça valer a pena

- 1.** Qual das alternativas a seguir define comportamento organizacional?
  - a) Interação entre indivíduo e organização com o propósito de aumentar os lucros.
  - b) Interação entre indivíduo, organização e comunidade com o propósito de promover o bem-estar local.
  - c) Interação entre indivíduo, organização e comunidade com o propósito de promover o bem-estar local e aumentar os lucros da organização.
  - d) Interação entre indivíduo e organização com o propósito de entender as relações humanas nas organizações, melhorando o ambiente de trabalho e aumentando, assim, a produtividade e a satisfação do colaborador.
  - e) Interação entre indivíduo e organização com o propósito de entender as relações humanas nas organizações, melhorando o ambiente de trabalho e aumentando, assim, a produtividade e o *turnover*.
  
- 2.** Durante esta seção, estudamos os indivíduos, a sociedade e as organizações. Baseado nestes conhecimentos, qual das afirmações a seguir é FALSA?
  - a) Durante o desenvolvimento do indivíduo, o grupo de convivência social

vai sendo ampliado e o aprendizado também, o que aumenta a quantidade de estímulos recebidos da sociedade.

b) Cada indivíduo é único e seu padrão de percepção, emoção, motivação e comportamento também é singular, fazendo com que cada pessoa seja diferente.

c) Comportamento define como a pessoa reage aos estímulos que encontra no ambiente, de acordo com suas percepções, valores, estado emocional, personalidade e a visão que ela tem de si mesmo.

d) Os estímulos que recebemos dos grupos sociais aos quais pertencemos que não são grande influência para nossa personalidade e nosso comportamento, que são moldados pelos valores que recebemos da nossa família e amigos próximos quando somos crianças.

e) As organizações são um conjunto de pessoas que combinam seus esforços para alcançar um objetivo comum e chegarem a resultados que não teriam condições de conquistar individualmente.

**3.** Baseado nas alternativas a seguir, podemos dizer que a personalidade:

a) muda de acordo com a organização em que o indivíduo está trabalhando;

b) é um padrão de comportamento absolutamente único e estável, não sofrendo alterações nunca;

c) pode ser definida por fatores genéticos, ambientais, situacionais e motivacionais;

d) não influenciam o desempenho de trabalho e o comportamento do indivíduo na organização;

e) é definida por traços que vão sendo moldados durante o desenvolvimento do indivíduo.

## Seção 1.2

### Psicologia: ciência do comportamento

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você percebeu a importância de conhecer o comportamento humano e sua relação com a organização. Pôde compreender a relação entre atitudes, valores e personalidade assim como o impacto que estes provocam no comportamento da organização. Acompanhou os acontecimentos na UniformeZ referentes ao comportamento e às atitudes de Auxiliadora, uma das novas costureiras, o que causou ruídos e reações de suas colegas de trabalho veteranas.

Nesta seção, você conhecerá a história da Psicologia Organizacional, e vai ampliar seus conhecimentos sobre a relação da diversidade e da percepção na formação de conflitos e a relação destes com tomada de decisão.

O seu desafio, nesta seção, será ajudar Paula a perceber a presença do conflito, entender o tipo de conflito que está ocorrendo em sua empresa e que decisões ela deve tomar para resolver esta situação. Sendo assim, qual é a relação da percepção com o comportamento individual e organizacional? Podemos dizer que existem diferentes tipos de conflitos? Como funciona o processo de tomada de decisão e qual a importância deste no comportamento organizacional?

Quando um conflito é solucionado em uma organização, o comportamento organizacional é impactado, porém esse impacto é positivo. Sendo assim, a organização pode seguir sua rotina de trabalho em busca dos objetivos, já que está dando mais um passo para o crescimento através do estudo do comportamento.

Vamos dar continuidade à nossa jornada em busca do conhecimento?

#### Não pode faltar

O tema Psicologia como ciência do comportamento é deveras amplo e importante. Vamos focar aqui a Psicologia Organizacional e sua relação com o comportamento organizacional. Para entender de Psicologia Organizacional, precisamos entender um pouco da história do estudo do comportamento humano nas organizações. Como mencionado anteriormente, o comportamento humano diz respeito às ações ou reações de um indivíduo frente a um determinado estímulo.

Cada indivíduo vai se comportar de acordo com sua personalidade, valores, estado emocional, suas percepções e a visão que tem de si mesmo. Essas condutas são as mesmas tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Pode-se dizer que a preocupação com o bem-estar dos colaboradores começa a aparecer com o taylorismo, fordismo e a teoria de Fayol, grandes pensadores da administração. Taylor estuda uma maneira menos desgastante de trabalho para o funcionário e um pagamento mais justo para os colaboradores. Ford facilita a vida do funcionário com a linha de montagem móvel, investiu na qualificação do colaborador, adotou o dia de trabalho de 8 horas e duplicou o valor médio do salário. Fayol cria conceitos administrativos baseados em equidade, harmonia e espírito de equipe.

Outra contribuição muito importante nessa época foi a de Hugo Munsterberg, que nos deixou um legado no campo da Psicologia Industrial, como era denominada na época. Para ele, era fundamental entender o comportamento das pessoas no trabalho, a fim de ajudar e encontrar pessoas cada vez mais capacitadas para os postos de trabalho disponíveis, definir quais seriam as melhores condições para os colaboradores no ambiente de trabalho, visando ao aumento da produtividade e fazer com que os colaboradores atendessem aos interesses da administração (MAXIMIANO, 2012).

Algum tempo mais tarde, Elton Mayo realizou um experimento que comprovou a importância das relações humanas no ambiente de trabalho, o experimento Hawthorne. Esse experimento demonstrou que as relações entre colegas de trabalho (grupos de trabalho) e administradores estão entre os fatores mais significativos para o desempenho individual. Os resultados obtidos demonstraram que a lealdade ao grupo e o esforço coletivo foram bastante significativos e a relação do conceito de autoridade deve ser baseada na cooperação e coordenação, sem coerção. Os administradores reconheceram que, para fazer a organização funcionar, era preciso considerar seriamente o comportamento das pessoas (MAXIMIANO, 2012).



### Pesquise mais

Conheça mais sobre a Escola das Relações humanas em PRADO, Vaner J.; PASSOS, Bárbara C. Entre o Legado da Escola das Relações Humanas – ERH e as Ideias Originais de Elton. **XXXV Encontro da ANPAD**. 4 a 7 de setembro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1870.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

A Psicologia atua nos mais diversos campos, tais como Psicologia Clínica, Psicologia do Esporte, Psicologia Jurídica, Psicologia Educacional, Psicologia Social,



Psicopatologia, dentre tantos outros. Mas o nosso foco é o campo da Psicologia das Organizações, que utiliza o conhecimento acerca do comportamento humano nas organizações na gestão de pessoas e equipes.

Banov (2008) descreve a Psicologia Organizacional no Brasil em três fases.



Bergamini (2005) aponta que inicialmente é preciso compreender que as pessoas possuem o desejo de serem produtivas; e que quando isso não ocorre em qualquer área de sua vida, seja pessoal ou profissional, certamente essa pessoa está passando por alguma situação de inadequação pessoal que a está afetando.

A Psicologia das Organizações estuda o comportamento humano dentro das organizações em vários níveis. Dentre os assuntos abordados, estão comportamento individual, comunicação, desenvolvimento e dinâmica dos grupos e equipes, liderança e motivação, clima e cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho. Todos esses assuntos que serão tratados no decorrer deste livro didático.

Todos os conceitos apresentados até o momento mostram que as pessoas diferem em atitudes, percepções, valores, personalidade, emoções e comportamentos. Portanto, há uma grande diversidade entre os indivíduos. Além dessas, há também as diferenças de idade, gênero, raça, etnia, religião, orientação sexual, língua, deficiência e demografia que devem ser levadas em consideração

pelo gestor. Essa diversidade, quando bem administrada, pode trazer muitos ganhos para a organização.

A diversidade pode trazer crescimento pessoal e profissional, pois agrega conhecimentos, experiências e percepções diferentes. Mas precisamos tomar muito cuidado para que estas diferenças não sejam discriminadas de forma inadequada e injusta, que podem acabar provocando ofensa ou a exclusão de um indivíduo de um grupo de trabalho.

A discriminação injusta com a qual devemos nos preocupar refere-se ao tratamento desrespeitoso ou até agressivo com um colega de trabalho, à exclusão de pessoas de eventos sociais ou até de oportunidades de trabalho (promoções ou tutorias), piadas ou estereótipos negativos, ameaças ou intimidação (explícitas ou não), assédio sexual e práticas discriminatórias, como, por exemplo, oportunidades desiguais para homens e mulheres na realização e recompensa de um mesmo trabalho (ROBBINS; JUDGE, 2014).



### Assimile

Discriminar significa perceber a diferença entre as coisas e isso não é necessariamente negativo. Eu posso discriminar que um colaborador tem mais qualidades para liderança e outro colaborador tem mais qualidades de gestão de projetos.

O papel dos gestores nesse sentido é fundamental. Deve partir deles o exemplo de respeito à diversidade e incentivo à troca de experiência entre pessoas diferentes. Isso irá fomentar a troca de experiências e conhecimento, agregando maior valor à organização e aumentando a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

Lacombe (2012) cita a empresa IBM como um dos casos bem-sucedidos na administração da diversidade. Em 1995 Lou Gerstner assumiu a posição de executivo principal da empresa e criou seis grupos de trabalho focados em minorias específicas, a fim de corrigir o desequilíbrio existente na empresa. A execução desse trabalho foi longa, mas seus resultados foram extremamente positivos, ficando claro que a diversidade na força de trabalho permitiu à IBM ampliar e diversificar sua carteira de clientes.

A maneira como percebemos a diversidade varia de pessoa para pessoa. O processo de percepção é o mesmo para todas as pessoas, mas o resultado final da percepção é distinto, pois as pessoas diferem umas das outras.

A percepção se inicia através do processo de sensação, que é quando tomamos consciência dos estímulos aos quais estamos expostos através dos nossos órgãos

do sentido (tato, olfato, paladar audição e visão). A partir desse momento, atribuímos significado às informações recebidas, relacionando-as com experiências passadas ou atribuindo-lhes novos significados.

Essas são as primeiras sensações e percepções que aprendemos na vida, que vão se aprimorando conforme vamos nos desenvolvendo. Começamos a observar o mundo ao nosso redor e nos deparando com diversos estímulos ao mesmo tempo. É praticamente impossível que notemos tudo o que acontece ao nosso redor, portanto acabamos por selecionar os estímulos que são mais importantes para cada um de nós, que são responsáveis por formar nossa percepção naquele determinado momento. No entanto, os demais estímulos que estavam presente naquele momento não são totalmente desprezados, acabam ficando no nosso subconsciente, armazenados em nosso cérebro. Em outros momentos, esses estímulos podem ser utilizados para reconhecer outras sensações relacionadas a outras percepções.

São muitos os fatores que podem influenciar a seleção de estímulos que utilizamos para formar uma determinada percepção. Valores, crenças, estado emocional, situação, contexto, experiências passadas, expectativas quanto aos outros e quanto a nós mesmos, opiniões, necessidades, enfim, uma infinidade de fatores que podem interferir nessa seleção.

Há também os fatores que podem levar a distorção da percepção, como demonstra Soto (2008) no quadro a seguir:

Quadro 1.1

<b>Distorções da Percepção</b>	
<p><b>Percepção seletiva:</b> as pessoas interpretam seletivamente o que veem a partir dos seus interesses, antecedentes, experiências e atitudes.</p>	<p><b>Efeito de contraste:</b> avaliação das características de uma pessoa afetadas pela comparação com outra recentemente contratada, que qualifica de forma mais alta ou mais baixa, com as mesmas características.</p>
<p><b>Efeito de halo:</b> obtém-se a impressão geral de um indivíduo a partir de uma só característica.</p>	
<p><b>Projeção:</b> atribuição das características próprias a outra pessoa.</p>	
<p><b>Estereótipo:</b> juízo formulado a respeito de alguém, segundo o critério da percepção própria do grupo ao qual essa pessoa pertence.</p>	

Fonte: Adaptado de Soto (2008, p. 69)

É muito comum que aconteça uma percepção baseada numa distorção. Isso

pode afetar nossa percepção acerca de um colaborador. Sendo assim, devemos analisar com cautela a equipe de trabalho, utilizando-se do maior número de dados que pudermos obter sobre cada colaborador. Quanto maior o número de informações, maior o número de estímulos para selecionarmos na hora de formar nossa percepção.



### Exemplificando

Um casal vai a uma festa de casamento, onde permanece por quatro horas. Ao chegarem em casa, a esposa comenta com o marido como a decoração estava bonita com as flores brancas e amarelas claras, com velas brancas e levemente perfumadas com essência de jasmim. O marido logo responde que não percebeu esses detalhes, mas que a música estava ótima e que as bebidas eram de primeira qualidade. Os estímulos aos quais o casal foi exposto foram os mesmos, no entanto os estímulos selecionados por cada um foram diferentes na hora de compor a percepção da festa.



### Faça você mesmo

Em um grupo de quatro, escolha um integrante para ser observado por 60 segundos e anote o que percebeu sem comentar com os outros. Depois leia o que escreveram e note as diferenças de percepção entre os integrantes do grupo.

Com as diferentes personalidades e diferentes formas de percepção no ambiente de trabalho, é comum surgir conflitos dentro das organizações; isso é inevitável. Para que eles ocorram, basta uma pequena diferença de interesse entre pessoas ou grupos da mesma organização. Dentre as principais causas de conflitos nas organizações, estão a falha na comunicação, tarefas interdependentes, recursos escassos, objetivos incompatíveis, regras mal definidas, personalidades incompatíveis, dentre tantas outras. Os conflitos tendem a aumentar com a globalização das organizações, que trazem maior diversidade cultural, maior velocidade de mudança e a substituição da comunicação pessoal pela comunicação eletrônica, o que algumas vezes pode parecer impessoal.

Mas nem todo conflito é negativo. Quando um conflito estimula os colaboradores a debater questões e avaliar alternativas para chegar a uma solução consensual focada no problema a ser resolvido, isso pode estimular o espírito de grupo e a criatividade dos colaboradores, além de fortalecer as relações interpessoais. Cabe

ao gestor estimular esse tipo saudável de conflito em suas equipes de trabalho. Chamamos esse tipo de conflito de “construtivo”.

O ideal é evitar o conflito de relacionamento ou confronto; esse é sempre negativo. É aquele que se refere às características pessoais dos indivíduos que compõem as equipes de trabalho. Atacar a credibilidade ou a competência do colega de trabalho, fazer uma crítica de âmbito pessoal ou de maneira agressiva pode fazer com que o indivíduo desanime e perca a motivação para o trabalho, comprometendo a produtividade e gerando perdas.



### Refleta

Evitar conflitos ou estimular conflitos? O que é melhor e mais produtivo?

Na Seção 1.3, voltaremos a falar sobre conflitos de maneira mais aprofundada e você compreenderá as várias formas de solucioná-los.

Assim como resolver um conflito, tomar uma decisão não é um processo simples, pois sempre temos de avaliar a relação custo/benefício que esta decisão trará. No âmbito organizacional, essa proporção é ainda maior, pois afetará a organização como um todo.

McShane e Von Glinow (2014) citam o processo de decisão com paradigma racional como o mais antigo e o mais utilizado. As escolhas dos responsáveis pelas decisões devem ser baseadas nas opções que possuem maior probabilidade de atender às expectativas dos *stakeholders*, proporcionando um alto nível de satisfação e aumentando o valor dos resultados da organização.



### Vocabulário

*Stakeholders*: pessoa ou grupo que possui algum tipo de participação em um determinado negócio, seja por meio de ações ou outro tipo de investimento. Os *Stakeholders* têm grande interesse na empresa, negócio ou indústria, principalmente em seus resultados.

O processo de tomada de decisão no modelo racional baseia-se em seis etapas: definir o problema ou oportunidade a ser tratado; identificar e escolher entre diferentes abordagens e processos que podem ser utilizados na tomada de decisão; desenvolver uma lista de escolhas de soluções que já funcionaram anteriormente em situações similares, modificando quando for necessário;

selecionar a alternativa com maior valor e utilidade para a situação apresentada na definição do problema/oportunidade; colocar em prática a alternativa escolhida; e avaliar se a opção selecionada foi realmente a ideal. No entanto, na maioria das vezes as decisões acabam ficando limitadas aos sintomas apresentados e não ao problema em si; e as soluções acabam sendo apenas satisfatórias e não as melhores que poderiam existir para cada caso.

Os vieses que afetam a tomada de decisão e podem induzir ao erro são: viés para o excesso de confiança; viés da ancoragem, que ocorre quando o indivíduo não consegue se desvencilhar de uma informação inicial; o viés de confirmação, em que descartamos informações que nos contradizem e buscamos informações que nos apoiem; e o viés da disponibilidade, que é a disposição de sempre buscar as informações que estão mais facilmente ao meu alcance.

Existe também o processo de tomada de decisão intuitivo, que se fundamenta basicamente na decisão inconsciente relacionada a experiências passadas e associações holísticas, que geralmente é complementar ao processo de tomada de decisão racional.

Robbins e Judge (2014) propõem algumas sugestões para evitar vieses e erros. Focar sempre nos objetivos e ter metas claras ajudam a saber o que é relevante para a tomada de decisão. Para minar o excesso de confiança e o viés de confirmação, procure sempre informações que sejam diferentes das que você se basearia para tomar suas decisões; às vezes, a solução está mais perto do que imaginamos. Coincidências acontecem; nem tudo tem um motivo ou uma razão para acontecer, por isso nunca generalize. Aumente sempre suas opções, afinal quanto maior o número de alternativas que você tiver para escolher, maiores as chances de você tomar uma decisão assertiva e criativa.

Já o processo de decisão ética baseia-se em três critérios. O primeiro critério ético para tomada de decisão é o da abordagem utilitária, em que a tomada de decisão deve atender não somente aos resultados da organização, mas também ao bem maior para a coletividade dessa organização. O segundo critério ético diz respeito ao que podemos chamar de abordagem individualista, em que a tomada de decisão deve respeitar e proteger os direitos básicos dos indivíduos, de acordo com a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão. O terceiro critério ético refere-se à abordagem da justiça, em que a tomada de decisões deve se basear nos critérios de justiça, imparcialidade e equidade.

A criatividade é outro fator fundamental no processo de tomada de decisão. É através da criatividade que conseguimos buscar maneiras diferentes de solucionar problemas e otimizar soluções de maneira customizada. Incentivar o processo de tomada de decisão criativo pode ser uma vantagem competitiva importante para a organização e para o desenvolvimento da carreira de cada membro da equipe de

trabalho. É essencial que os gestores incentivem suas equipes a buscarem sempre soluções criativas.

Podemos perceber que, no desenvolvimento da Psicologia como ciência, percepção e diversidade passaram a ser cada vez mais importantes no cotidiano das pessoas, tanto no âmbito individual quanto profissional. A maneira como percebemos o mundo e lidamos com a diversidade podem tanto ser encaradas como causas de conflitos, como também podem ser utilizadas para a resolução de conflitos, uma vez que com a diversidade surgem também novas e criativas soluções, que podem nos ajudar a tomar decisões muito mais eficazes para nossa vida pessoal ou profissional.

### Sem medo de errar

De acordo com o que vimos até agora, você pode verificar a importância da percepção, dos conflitos no ambiente de trabalho e da tomada de decisão. Sendo assim, para ajudar Paula a enxergar a realidade da situação, você pode orientá-la em alguns pontos. Vejamos:

- A diversidade entre os colaboradores é um ponto que agrega valor à organização, mas é preciso tomar cuidado para que as diferenças não sejam discriminadas de forma inadequada e injusta, o que pode acabar provocando ofensa ou a exclusão de um indivíduo de um grupo de trabalho.

- É importante que a supervisão se aproxime da equipe das costureiras e as observe mais de perto; assim, terá oportunidade de ouvi-las durante o trabalho e observar o comportamento das mesmas, formatando assim suas percepções.

- Retomar o conceito de percepção, conflito e tomada de decisão abordados no conteúdo.

- Relatar os tipos de conflitos existentes e identificar o tipo de conflito que está ocorrendo na UniformeZ.

- Que decisões a supervisão pode tomar em relação a esta situação para minimizar o conflito, utilizando uma solução criativa?

- Explique o processo de tomada de decisão e os impactos de cada uma das sugestões que você mencionou acima na equipe de trabalho da UniformeZ, caso decida acatar uma delas.



### Atenção!

É preciso retomar os conceitos de diversidade, conflito e tomada de decisão para resolver as questões propostas.



### Lembre-se

Discriminar é perceber a diferença entre as coisas e situações. Faça disso um ponto positivo!

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

#### Percepção

1. Competência geral	Conhecer as variáveis que influenciam o processo de percepção.
2. Objetivos de aprendizagem	Verificar o aprendizado do conteúdo acerca de percepção.
3. Conteúdos relacionados	Percepção, conflito e tomada de decisão.
4. Descrição da SP	Nora é manicure em um salão de beleza e não estava tendo sua agenda preenchida com atendimentos, enquanto as outras quatro manicures trabalhavam durante todo o dia com a agenda lotada. Todas as manicures executavam seu trabalho de forma exemplar, mas quem agendava os horários era a recepcionista Rita. Nora era nova no salão, muito tímida, e no dia em que foi contratada pela dona do salão não viu Rita na recepção, portanto, naquele dia, não lhe deu bom dia. Rita a achou grosseira e antipática e por este motivo só agendava clientes para ela quando as outras manicures não tinham horário. Que tipo de distorção de percepção Rita está tendo com relação à Nora?
5. Resolução da SP	Rita está se baseando em um único evento e uma única característica de Nora para formar sua opinião a respeito dela, o que caracteriza efeito de halo.





### Lembre-se

Para compreender a resolução da situação acima, é necessário voltar à teoria apresentada no item “não pode faltar” para relembrar os conceitos sobre percepção.



### Faça você mesmo

Você percebeu que o seu gestor está encaminhando os principais trabalhos para um dos colegas de sua equipe, pois ele conseguiu resolver um problema específico uma única vez, e agora, o gestor acredita que ele é capaz de resolver tudo. No entanto, este colega está ficando sobrecarregado e não está dando conta da demanda. Em que distorção de percepção este gestor está se baseando para formatar sua opinião?

### Faça valer a pena

**1.** A Psicologia Organizacional no Brasil passou por três fases, sendo que a segunda foi caracterizada por:

- a) Fim da reserva de mercado, que traz globalização da economia, concorrência intensa entre as empresas, produtos estrangeiros mais baratos, níveis de empregos e salários sensivelmente mais baixos.
- b) Fazer parte do contexto organizacional temas como estresse, diversidade, qualidade de vida, identidade profissional, trabalho em equipe, ética, responsabilidade social e ambiental.
- c) Orientação profissional, a seleção de pessoal, o treinamento e o estudo sobre as condições de trabalho.
- d) Novas formas de contratação, seleção de pessoal, e treinamento, melhorando o ambiente de trabalho e a motivação e satisfação do colaborador.
- e) A necessidade do envolvimento da Psicologia com a estrutura das organizações, que contribuiu muito para as melhorias no trabalho e das relações humanas no trabalho; liderança, motivação, estrutura e funcionamento dos grupos, relações humanas no trabalho, entre outros, passam a fazer parte do contexto organizacional.

**2.** Dentre as alternativas abaixo, qual apresenta a conclusão do Experimento

Hawthorne?

- a) Uma maneira menos desgastante de trabalho e um pagamento mais justo para os colaboradores proporciona maior motivação.
- b) A lealdade ao grupo e o esforço coletivo são fatores muito importantes e a relação de autoridade deve ser baseada na cooperação e coordenação, sem coerção.
- c) Investir na qualificação do colaborador, adotar o dia de trabalho de oito horas e duplicar o valor médio do salário tornou os colaboradores mais produtivos e motivados.
- d) Investir em equidade, harmonia e espírito de equipe fez com que os colaboradores se sentissem mais valorizados e motivados, aumentando a produtividade.
- e) Entender o comportamento das pessoas no trabalho, a fim de ajudar e encontrar pessoas cada vez mais capacitadas para os postos de trabalho seria a melhor forma para melhorar o ambiente de trabalho.

**3.** Com o crescimento da globalização, a diversidade nas empresas vem aumentando a cada dia. Dentre as alternativas abaixo, qual deve ser o papel do gestor no que tange à diversidade?

- a) Não contratar um funcionário que não atenda as especificações de etnia, raça ou gênero.
- b) Dar exemplo de respeito à diversidade, incentivando a troca de experiência entre pessoas diferentes, fomentando o conhecimento.
- c) Formar grupos em que as pessoas não sejam muito diferentes para evitar conflitos.
- d) Não influenciar o relacionamento de funcionários que não se sintam à vontade por causa de suas diferenças.
- e) Agir de acordo com sua consciência, independente das políticas da organização em que está trabalhando.

## Seção 1.3

### Fundamentos do comportamento humano nas organizações

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você estudou a história da Psicologia Organizacional e a importância da diversidade para as organizações. Entendeu como funciona o processo de percepção e como a diferença na percepção pode se tornar a causa de conflitos. Aprendeu também que existem diferentes tipos de conflitos e a importância do processo de tomada de decisão.

Nesta seção, iremos aprofundar o conhecimento sobre cultura organizacional, sua criação, manutenção e importância dentro das organizações; sentimentos e clima organizacional e seu impacto nas organizações; e o processo de gestão da mudança organizacional.

Em nossa jornada, nesta unidade curricular, conhecemos um pouco da UniformeZ. Podemos ver que ela é uma empresa familiar que vem crescendo nos últimos anos. No último semestre, acabou contratando três novas costureiras que não passaram por todo processo de recrutamento e seleção nem pelo processo de integração. Por conta disso, notamos que Paula, a supervisora de produção, teve problemas com auxiliadora, uma das novas costureiras, e com as costureiras mais antigas.

Precisamos ajudar Paula e Marta, a gestora de RH, a entender a importância de se realizar a integração de colaboradores, principalmente no que diz respeito à cultura organizacional. Você precisará sugerir ações que, além de integrar os colaboradores novos, possam melhorar o clima organizacional.

Para isso, você vai aprender um pouco mais sobre cultura organizacional e sua influência no sentimento e comportamento dos colaboradores.

#### Não pode faltar

Pode-se dizer que a cultura organizacional molda as relações humanas dentro das organizações. As normas, os valores e as crenças que são fortes componentes da cultura organizacional devem ser compartilhados por todos os colaboradores

da organização em suas ações.

Segundo Schein (2009, p. 16), cultura pode ser definida como “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. A eficiência desse padrão deve ser considerada boa o suficiente para se tornar válida a ponto de ser ensinada aos colaboradores da organização como a maneira correta de se comportar mediante os problemas apresentados pela organização, moldando a maneira de perceber, pensar, sentir e agir em relação a todos os sistemas da organização.

Portanto, os fundadores de uma organização é que vão estabelecer o conjunto de normas, regras, valores e atitudes que irão nortear a maneira de pensar, sentir e agir dentro da organização que eles criaram. Esse conjunto de normas, regras, valores e atitudes devem ser ensinados a cada novo colaborador, determinando, assim, um modo particular de ser, que representará a identidade da organização. É assim que se forma a cultura de uma organização.

A cultura organizacional, ainda de acordo com Schein (2009), pode ser dividida em três níveis:

- Artefatos: é o primeiro nível da cultura organizacional, sendo considerado um nível superficial, pois é representado pelas estruturas físicas, linguagem, rituais e cerimônias, padrões de comportamento e vestuário, políticas e diretrizes, enfim, os aspectos visíveis que descrevem a organização;

- valores compartilhados: é o nível intermediário da cultura organizacional, sendo considerado o norteador de certo e errado, bom e ruim, definindo o modo de agir dentro das organizações através das crenças e valores conscientes;

- pressuposições básicas: é o nível mais profundo e oculto da cultura organizacional, que são as crenças básicas e valores de todos os colaboradores da organização, que acabam sendo inconscientemente traduzidos em regras implícitas através de percepções e sentimentos, que são dados como corretos e acabam se tornando modelos mentais de comportamento.



### Refleta

Pense na empresa onde você trabalha ou já trabalhou e tente identificar os valores compartilhados desta organização.

Além da cultura organizacional, outro fator importante que merece atenção são as subculturas, que estão presentes nas diferentes divisões ou regiões geográficas

onde a organização está presente. Essas subculturas tanto podem ser úteis, quando não se opõem à cultura dominante, podendo, inclusive, fortalecê-la, quanto podem ser reconhecidas como contracultura, por defenderem valores ou pressupostos que se opõem à cultura dominante (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

É importante criarmos uma cultura organizacional forte, em que os valores organizacionais fundamentais estejam profundamente arraigados e sejam amplamente difundidos entre todos os colaboradores da organização. Mantendo a cultura organizacional forte, ela será duradoura, trará como consequência maior engajamento dos membros com a organização, aumentando sua lealdade e comprometimento, portanto aumentando também a eficácia da organização.

Quando temos uma cultura organizacional que, além de forte, se baseia em padrões éticos elevados, a influência sobre os colaboradores e seu comportamento se torna ainda mais poderosa. Portanto, ser modelo de conduta ética, investir em treinamento ético, recompensar colaboradores que demonstram atitudes éticas e punir os antiéticos, fomentar discussões a respeito de ética e criar um código de conduta ética dentro da organização são alguns exemplos de ações que podem facilitar a criação e manutenção de uma cultura organizacional ética dentro da organização.

Para manter a cultura organizacional constante em uma organização, precisamos iniciar o processo desde o momento do recrutamento de novos colaboradores, procurando admitir pessoas que estejam alinhadas com os valores da organização, a fim de facilitar a integração do mesmo no local de trabalho e diminuir a probabilidade de conflitos entre seus valores e os da organização, principalmente no que diz respeito aos objetivos da organização e ao processo de tomada de decisão.

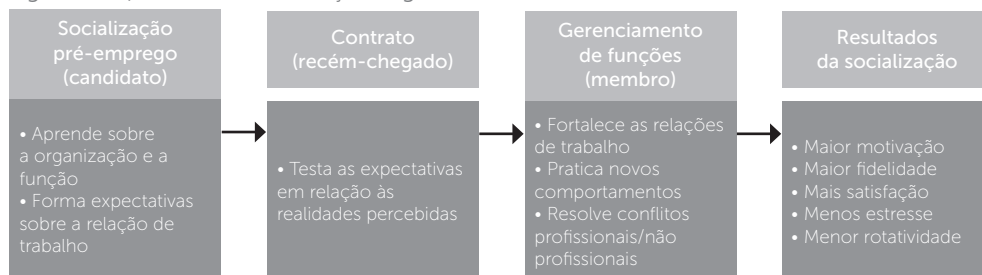
A partir do momento em que o colaborador é contratado e se torna um membro daquela organização, torna-se necessário o investimento em processos de treinamento e desenvolvimento, ações de avaliação de desempenho e até mesmo programas de recompensa para aqueles que se adequaram e apoiam a cultura da organização. Outro fator que se torna um ponto fundamental na manutenção da cultura organizacional é a postura da alta gestão. Suas ações devem sempre ser baseadas no conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que representam a identidade da organização, pois através de seus comportamentos e palavras acabam se tornando exemplo para os demais colaboradores. Os executivos da alta gestão acabam ditando as normas de vestuário, de padrão de tomada de decisão, de estilo de liderança, dentre outras.

E, por último, mas não menos importante, vem a socialização da cultura organizacional. Mesmo que os novos colaboradores contratados estejam alinhados com os valores da organização, é sempre imprescindível que sejam inseridos em

um processo de aprendizagem e adaptação ao ambiente de trabalho. Quando falamos em ambiente, devemos pensar em ambiente físico, social e cultural de uma organização. Este processo facilita a integração do colaborador com a organização e com a equipe de trabalho.

McShane e Von Glinow (2014) ilustram as fases da socialização organizacional com a figura a seguir:

Figura: 1.2 | Fases da socialização organizacional



Fonte: Adaptado de McShane e Von Glinow (2014, p. 385)

Esse processo facilita a integração do colaborador com a organização e com a equipe de trabalho. Todo colaborador, ao ser contratado por uma organização, deve começar sempre pelo processo de socialização organizacional. Esse processo facilita a integração do colaborador e traz benefícios para a organização, que terá um profissional mais motivado e satisfeito com o trabalho, diminuindo o *turnover* da organização.



### Pesquise mais

Aprenda um pouco mais sobre Cultura Organizacional e Clima Organizacional em ROCHA, Luiz C. S.; PELOGIO, Emanuely A.; ANEZ, Miguel E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, jun. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000200014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 ago. 2015.

Muitas pessoas confundem cultura organizacional com clima organizacional. É importante destacar a diferença entre eles. Como vimos até aqui, a cultura se refere às regras, normas e valores da organização. Já o clima organizacional se refere às percepções e sentimentos que são compartilhados por um determinado período de tempo pelas pessoas que compõem uma organização ou um grupo

dentro da organização. Os principais fatores que podem afetar o clima de uma organização são os conflitos e as situações positivas ou negativas que ocorrem no ambiente de trabalho, além de fatores externos, como, por exemplo, fatores políticos ou econômicos.



### Exemplificando

A alta do dólar fez com que os preços de uma maneira geral nos supermercados e também na matéria-prima utilizada na organização em que você trabalha aumentasse muito. Esse é um exemplo de fator externo que pode afetar o clima na organização. Além disso, houve a promoção de um membro da equipe que os demais julgavam despreparado, o que provocou ainda mais desmotivação na equipe. Esse é um exemplo de fator interno que pode afetar negativamente o clima organizacional. Por outro lado, a equipe como um todo superou a meta proposta pelo gestor, alcançando um resultado positivo e sendo recompensada por isto. Esse é um exemplo de fator interno que pode gerar um clima de trabalho positivo na organização.



### Faça você mesmo

Pensando no exemplo anterior, descreva situações de fatores externos e internos que afetaram negativamente o clima organizacional na empresa em que você trabalha ou trabalhou. Em seguida, descreva os fatores internos que impactaram positivamente o clima organizacional dessa mesma organização.

A relação entre clima organizacional e motivação é evidente. Quando temos um ambiente agradável para se trabalhar, sentimos-nos motivados e isso influencia nosso comportamento e a eficiência do trabalho desenvolvido. Quando estamos insatisfeitos com o ambiente de trabalho, não temos ânimo para trabalhar, a produtividade e qualidade do trabalho caem e o absenteísmo aumenta. Portanto, identificar desvios e gerar ações para manter o clima organizacional se torna fundamental para a criação de um ambiente de trabalho que seja satisfatório aos colaboradores e que proporcione ferramentas para que os objetivos da organização possam ser alcançados.

Quando o clima organizacional é negativo, isso gera sentimentos negativos, insatisfação, desânimo, e os colaboradores podem se tornar apáticos, estando apenas de corpo presente na organização, mas com o pensamento longe. As

ausências crescem por diversos motivos, como faltas injustificadas, períodos de almoço prolongados, ou até mesmo o surgimento de quadros de doenças ligadas ao trabalho, como, por exemplo, o estresse.

Uma ferramenta muito útil para detectar o clima organizacional é a pesquisa de clima. Nela, devem ser considerados fatores como política de gestão de pessoas (salário e benefícios, práticas motivacionais, treinamentos); relacionamento interpessoal; missão, visão e valores da organização; formas de comunicação; processos de tomada de decisão; estilos de liderança; espaços de convivência; restaurante; dentre outros fatores que os próprios colaboradores identificarem como importantes para a criação e manutenção de um clima organizacional positivo. Essa pesquisa deve ser realizada periodicamente, no mínimo a cada dois anos, e sem identificação dos colaboradores, a fim de que os resultados sejam realmente fidedignos.

Vivemos atualmente em um ambiente onde as mudanças são um fator constante, mesmo em empresas consideradas bem-sucedidas no mercado. Afinal, num mundo globalizado onde há concorrência, as organizações devem estar sempre prontas para mudar. E geralmente mudanças vêm acompanhadas com resistência e estresse. Precisamos, então, abordar alguns processos para gestão de mudança organizacional.



### Assimile

O indivíduo é resistente a mudanças, pois é mais fácil e confortável lidar com o conhecido do que arriscar com o novo, por causa do medo do desconhecido. Nas organizações, os indivíduos tendem a se comportar da mesma maneira. Frequentemente, a mudança é encarada como ameaça, provocando sentimentos negativos. Esta resistência pode se apresentar de várias formas, como por exemplo, persistir em hábitos antigos de trabalho.

A resistência à mudança deve ser encarada como natural e não sob o ponto de vista de que os colaboradores que estão resistentes estão contra a organização. Os colaboradores estão desinformados e com receio sobre quais serão as consequências desta mudança. Isso está causando um conflito construtivo, que pode ajudar a melhorar o processo de tomada de decisão e de aprendizagem das novas estratégias da organização. Os gestores devem atuar como agentes de mudança, provocando conversas construtivas a fim de aumentar a motivação dos colaboradores.

DuBrin (2006), Robbins e Judge (2014) e McShane e Von Glinow (2014)



apontam os modelos de gestão da mudança de Kurt Lewin e de John Kotter. Lewin apresenta o modelo de três passos como uma estratégia bem-sucedida para gestão de mudança. O primeiro passo é o **descongelamento**, que diz respeito à eliminação ou pelo menos redução da resistência dos colaboradores em relação à mudança, motivando os funcionários para a mudança. O segundo passo é o **movimento**, que se refere à remoção dos velhos hábitos e das forças restritivas, encorajando os colaboradores a contribuir e participar do processo de mudança, construindo um caminho para o objetivo final desejado. O terceiro passo é o **recongelamento**, que ocorre na nova fase em que a organização se encontra, enaltecendo o sucesso da mudança e recompensando as pessoas envolvidas no processo de implementação da mudança.

Kotter propôs um plano com oito etapas, demonstradas no quadro abaixo:

1. Estabelecer um senso de urgência, criando uma razão convincente por que a mudança é necessária.
2. Formar uma coligação com energia suficiente para liderar a mudança.
3. Criar uma nova visão para direcionar a mudança e as estratégias para alcançar a visão.
4. Comunicar a visão para toda a organização.
5. Capacitar os outros a agirem sobre a visão, removendo as barreiras à mudança e encorajando-os a correrem riscos e resolverem problemas de forma criativa.
6. Planejar, criar e recompensar "vitórias" em curto prazo que movam a organização em direção à nova visão.
7. Consolidar melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.
8. Reforçar as mudanças, demonstrando a relação entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional.

Fonte: Robbins e Judge (2014, p.378).

Estimular uma cultura organizacional inovadora, recentemente, tem sido visto como uma abordagem mais proativa de adaptação a mudanças. Inovar é em si um tipo de mudança, estando ligado a uma nova ideia ou a melhoria de um produto, serviço ou processo já existente. Portanto, organizações que investem em culturas inovadoras acabam encorajando seus colaboradores a experimentar o novo sem ter medo do desconhecido, reduzindo, assim, a resistência à mudança. Quando uma ideia fracassa, os colaboradores são encorajados a desenvolver outra ideia, o que os torna mais confiantes e mais resistentes à frustração.

## Sem medo de errar - Aplicação dos procedimentos de atuação convenientes à SP

Pensando na UniformeZ, na situação que Paula está enfrentando após a contratação das novas costureiras, o que pode ser feito para ajudá-la?

– Demonstrar para Paula e Marta a importância das novas costureiras passarem pelo processo de socialização organizacional;

– explicar os benefícios do processo de socialização organizacional e quais são suas fases;

– sugerir ações para levantar e melhorar o clima organizacional na UniformeZ para que a supervisão saiba exatamente onde deve agir.



### Atenção!

Retome os conceitos sobre cultura organizacional e clima organizacional.



### Lembre-se

Cultura organizacional e clima organizacional são conceitos completamente diferentes! Cultura é padrão duradouro e clima são percepções e sentimentos que ocorrem por um determinado tempo.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

#### Clima organizacional

1. Competência geral	Clima organizacional e gestão de mudanças.
2. Objetivos de aprendizagem	Fortalecer a aprendizagem acerca do tema clima organizacional.
3. Conteúdos relacionados	Clima organizacional; pesquisa de clima organizacional.

4. Descrição da SP	<p>Ricardo percebeu que está havendo um aumento no <i>turnover</i> em sua empresa e buscou entender o que estava acontecendo. Solicitou então ao RH que fizesse uma pesquisa de clima organizacional. Você é o responsável pelo setor de RH e terá que realizar esta pesquisa, levando em conta as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Para que serve uma pesquisa de clima organizacional?</li> <li>– Como planejá-la, executá-la e analisá-la?</li> <li>– Como fazer para que a pesquisa seja realmente um agente de mudanças?</li> </ul>
5. Resolução da SP	<p>A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta muito útil para identificar o clima organizacional e planejar ações que devem ser executadas para que o clima esteja sempre satisfatório e para que os colaboradores possam alcançar os objetivos da organização. Devemos planejar essa pesquisa com antecedências, visando a todos os aspectos que podem ser motivadores para os colaboradores, informá-los com antecedência, aplicá-la sem identificar os colaboradores, a fim de obter respostas fidedignas. As análises devem ser feitas por categorias e com muito cuidado os resultados devem ser amplamente divulgados.</p>



### Lembre-se

Sempre que sentir necessidade, volte aos conteúdos apresentados no livro didático para relembrar os principais conceitos desta seção de estudos.

### Faça valer a pena

1. Dentre as alternativas a seguir, assinale a que melhor define cultura organizacional:
  - a) Conjunto de ações que determinam as regras de vestuário e comportamento verbal dentro da organização, unicamente.
  - b) Conjunto de normas que determinam a formação grupos onde as pessoas não sejam muito diferentes para evitar maiores conflitos.
  - c) Conjunto de normas, regras, valores, crenças e atitudes que são compartilhados com toda a organização e norteiam o comportamento de todos os colaboradores, determinando um modo particular de ser e que representa a identidade da organização.
  - d) Conjunto de normas que estabelece a contratação de colaboradores que atendam às especificações de etnia, raça ou gênero exigidas pela CLT.
  - e) Conjunto de normas que mantém o relacionamento dos colaboradores saudável e positivo, a fim de que se sintam à vontade, independente de suas diferenças étnicas, raciais, religiosas etc.

**2.** Qual das alternativas a seguir se refere à fase de contrato da socialização organizacional?

- a) Fortalece as relações de trabalho.
- b) Aprende sobre a organização e a função.
- c) Tem maior motivação e maior fidelidade.
- d) Testa as expectativas em relação às realidades percebidas.
- e) Resolve conflitos profissionais/não profissionais.

**3.** Sobre cultura e clima organizacional e a gestão da mudança, identifique a alternativa FALSA:

- a) Uma cultura organizacional forte tende a ser duradoura e aumenta a lealdade e o comprometimento dos colaboradores.
- b) A cultura organizacional norteia suas decisões pessoais e profissionais, mesmo quando não estão de acordo com seus valores e crenças pessoais, afinal a organização é composta por muitas pessoas que devem saber muito mais e tenho que aprender com eles.
- c) A relação entre clima organizacional e motivação é evidente, quando temos um ambiente em que é agradável trabalhar nos sentimos motivados.
- d) Os principais fatores que podem afetar o clima de uma organização são os conflitos e as situações positivas ou negativas que ocorrem no ambiente de trabalho, além de fatores externos.
- e) Para manter a cultura organizacional constante em uma organização, precisamos iniciar o processo desde o momento do recrutamento de novos colaboradores, procurando admitir pessoas que estejam alinhadas com os valores da organização.

## Seção 1.4

### As representações sociais: o individual, o coletivo e a comunicação

#### Diálogo aberto

Nas seções anteriores, vimos a importância de entender o indivíduo, seus valores, atitudes e percepções, comportamentos e personalidade. Falamos sobre a diversidade, os conflitos e o processo de tomada de decisão. Buscamos entender também a Psicologia dentro das organizações, a cultura organizacional e o clima organizacional, abordando também o tema gestão de mudanças, tão atual no contexto globalizado em que as organizações vivem nos dias de hoje.

Nesta seção, iremos falar sobre as representações sociais e a comunicação.

Sua tarefa será ajudar Paula a entender o que aconteceu no processo de comunicação que gerou o comportamento de descontentamento nas costureiras mais antigas, que começaram a manifestar opiniões negativas a respeito da nova colega de trabalho e passaram a isolar as costureiras novas. Como Paula pode agir para evitar este tipo de comportamento? O que deve ser feito para que este comportamento seja extinto? Como deve ser o processo de comunicação para que se tenha certeza que estamos sendo compreendidos ao comunicar algo?

#### Não pode faltar

Como vimos nas seções anteriores, o indivíduo vive em sociedade desde seu nascimento, tendo de se adequar ao meio onde está inserido e aprendendo a se comportar de acordo com as normas de conduta e valores que aprende nesse meio. As representações sociais fazem parte deste aprendizado, uma vez que é através delas que damos significado aos objetos e aos sujeitos, atribuindo-lhes um sentido.

Jodelet (2001) afirma que, por meio das representações sociais, conseguimos dar significado às ideias, pessoas, objetos e acontecimentos e com isso nos tornamos seres sociáveis, conseguindo partilhar nosso mundo com as pessoas que nos cercam, podendo, assim, administrar, compreender e enfrentar o mundo à nossa volta e resolver conflitos. Para Moscovici (2007, p. 54), “a finalidade de todas as representações é tomar familiar algo não familiar, ou a própria não familiaridade”.

Um significado atribuído às representações sociais, comum à comunidade científica que a estuda, “é uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (JODELET, 2011, p. 22). As representações sociais não são criadas por uma pessoa sozinha, e sim por um conjunto de pessoas que atribuem significado a algo durante seus processos de interação social e comunicação. É através das representações sociais que instituímos nosso sistema de interpretação, orientação e organização nos grupos sociais aos quais pertencemos, formalizando, assim, nossa forma de comunicação nestes grupos e no mundo de uma maneira geral.

Moscovici (2007, p. 35) afirma:



**Nenhuma mente está livre dos efeitos de condicionamentos anteriores que lhe são impostos por suas representações, linguagem ou cultura. Nós pensamos através de uma linguagem; nós organizamos nossos pensamentos, de acordo com um sistema que está condicionado, tanto por nossas representações, como por nossa cultura.**

Moscovici divide as representações sociais em dois mecanismos: ancoragem e objetivação. Ancoragem refere-se a nomear e classificar algo de acordo com os padrões que já conhecemos, é colocar um conhecimento novo dentro de uma categoria já existente em nossa consciência. Objetivação é materializar ou dar forma a um objeto, torná-lo visível ou dar uma representação a ele, como, por exemplo, quando transformamos um santo em uma imagem.

Mas como fazemos isso nas organizações? Para Moscovici, é por meio das representações sociais que se estabelecem as comunicações, que as pessoas e os grupos instituem as representações que serão utilizadas para se expressarem e para agirem nos grupos sociais aos quais pertencem. As representações sociais nos guiam na nossa vida cotidiana, dando significado aos mais “diferentes aspectos da realidade diária, no modo de interpretar esses aspectos, tomar decisões e, eventualmente, posicionar-se frente a eles de forma defensiva” (JODELET, 2001, p. 17). Como vimos na seção 1.1, as organizações são um conjunto de pessoas reunidas em busca de um objetivo comum, portanto, em sua coletividade, possuem representações sociais similares que permitem que sua comunicação se torne eficaz.



### Refleta

Representações sociais e comunicação estão intrinsecamente relacionadas. O que você pensa sobre essa afirmação?

Outra importante colocação de Moscovici que mostra a relevância das representações sociais nas organizações é a seguinte:

toda “cognição”, toda “motivação” e todo “comportamento” somente existem e têm repercussões uma vez que eles signifiquem algo e significar implica, por definição, que pelo menos duas pessoas compartilhem uma linguagem comum, valores comuns e memórias comuns (MOSCOVICI, 2007, p. 105).



A cultura organizacional e os valores que regem uma organização e são compartilhados por todos os colaboradores são representações sociais compartilhadas, valorizadas e difundidas por todos dentro de uma organização. O processo de comunicação também só se torna eficaz quando as representações sociais desse grupo chamado “organização” são compartilhadas e se tornam uma linguagem comum para todos.



### Pesquise mais

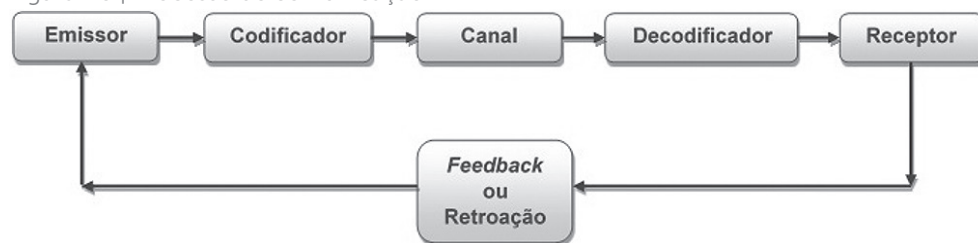
SALLES, D. M. R.; COSTA, I. de S. A. da. Representações do trabalho: estudo sobre confinamento na indústria petrolífera. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, maio/jun. 2013. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/es/node/47318>>. Acesso em: 27 out. 2015.

A palavra comunicar vem do latim *communicare*, que significa partilhar com todos, usar em comum, tornar comum. Quando buscamos estabelecer uma comunicação com alguém, estamos partilhando uma informação por meio de símbolos e representações sociais comuns, sendo que estes símbolos podem ser ou não verbais. Comunicação é um processo que envolve pelo menos duas pessoas, tornando-se mais eficaz quando essas pessoas possuem afinidades, empatia ou ao menos estão focadas em um objetivo comum. Quando não existe um interesse comum, não há comunicação, pois a pessoa que está emitindo a

comunicação não está despertando interesse naquele que deveria estar recebendo aquela comunicação. Uma pessoa sozinha não se comunica, pois a comunicação é um processo que sempre envolve outra pessoa.

Vamos entender, então, como acontece o processo de comunicação. Toda comunicação se fundamenta em cinco elementos: Quem? Diz o quê? Por qual canal? Para quem? Para quê? O emissor da informação ou mensagem é quem vai iniciar a comunicação e transmitir a mensagem, que deve ser codificada através de símbolos que o receptor possa compreender. Uma vez que a informação ou mensagem já está codificada, deve ser escolhido o canal de comunicação, como por exemplo, e-mail, telefone, correio etc. Para que a mensagem possa ser compreendida pelo receptor, que é aquele a quem a mensagem se destina, ela deve ser decodificada para que possa ser compreendida. O último passo do processo de comunicação é chamado de *feedback* ou retroação, que ocorre quando o receptor confirma o recebimento da mensagem e sua total compreensão, demonstrando que a comunicação foi eficaz.

Figura 1.3 | Processo de comunicação



Fonte: O autor



## Vocabulário

*Feedback*: reação a um determinado estímulo, efeito retroativo

De acordo com Minicucci (2001), por mais simples que esse processo possa parecer, podem ocorrer algumas distorções que atrapalham a comunicação. São os ruídos, filtragens ou mesmo bloqueios. Os ruídos acontecem quando a mensagem é distorcida ou mal interpretada; as filtragens acontecem quando a mensagem é recebida apenas em parte e não na sua totalidade; e os bloqueios acontecem quando a comunicação é interrompida ou a mensagem não é captada pelo receptor.

Além das distorções, existem também algumas barreiras que funcionam como resistências ou obstáculos na comunicação entre pessoas. Essas barreiras são divididas em três tipos:



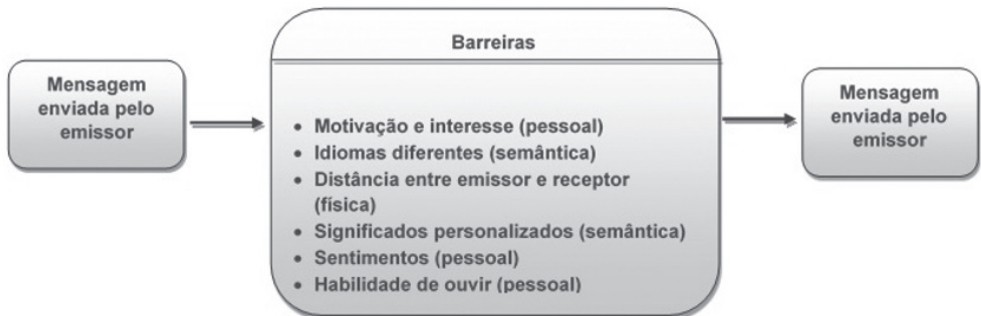
– Barreiras pessoais: referem-se às limitações, valores e emoções inerentes a cada pessoa, que podem tanto limitar quanto distorcer o processo de comunicação. São exemplos deste tipo de barreira as percepções pessoais, os sentimentos e motivações pessoais, nível de atenção de cada pessoa etc.;

– Barreiras físicas: referem-se a qualquer tipo de interferência que possa ocorrer no ambiente físico onde a comunicação está sendo realizada. São exemplos desse tipo de barreira sinal de telefone com ruídos, distância física grande entre as pessoas que estão se comunicando, um objeto que cai no chão fazendo barulho e desviando a atenção dos ouvintes durante uma palestra;

– barreiras semânticas: referem-se às distorções ou limitações da comunicação que acontecem em função dos símbolos utilizados na codificação das mensagens. Esses símbolos podem ser gestos, palavras em diferentes idiomas, sinais e outros tipos de símbolos. Como exemplo desse tipo de barreira podemos citar as “gírias”, que podem mudar de uma região para outra.

Apesar de estarem divididas em três diferentes categorias, essas barreiras podem acontecer concomitantemente, prejudicando ainda mais a comunicação, como demonstra a Figura 1.4.

Figura 1.4 | Barreiras no processo de comunicação



Fonte: O autor

Outro importante fator que deve ser observado com atenção no processo de comunicação é a empatia. É fundamental que ao falar o emissor se coloque no lugar do receptor e tente compreender o que as pessoas estão sentindo enquanto estão participando do processo de comunicação. Deve-se saber sempre qual é momento oportuno de enviar uma mensagem para não correr o risco de que ela seja ignorada ou até mesmo rejeitada. Por exemplo, avisar aos colaboradores sobre a festa de Natal no mês de julho, até chegar o Natal, que normalmente é comemorado em dezembro; muitos não se recordarão da data da festa.

As mensagens devem ser sempre claras, simples e diretas, evitando a redundância ou uma linguagem muito rebuscada. O ideal é adequar a linguagem e o conteúdo

de acordo com o receptor da mensagem, para ter certeza de que a informação que precisa ser compartilhada foi realmente compreendida. Sempre que for possível, as mensagens devem ser reforçadas com ações. Assim, a compreensão será ainda melhor sendo absorvida de forma clara pelo receptor.



### Exemplificando



Fonte: <<http://portuguesbrasileiro.istockphoto.com/illustration-57618828-question-marks-banners.php>>. ID do vetor:57618828. Acesso em: 3 dez. 2015.



### Faça você mesmo

As pessoas podem ter dificuldades de se comunicar por diversos motivos, ou acabam se comportando, agindo e tomando decisões com base em uma comunicação falha. Como, por exemplo na imagem anterior, que está em outro idioma. Entretanto, ela faz referência a perguntas essenciais para uma boa comunicação (quem, quando, onde, o quê, para quem...). Cite pelo menos três exemplos deste último ano da sua vida que você percebeu que barreiras de comunicação o levaram a fazer coisas inadequadas ou que você não gostaria de ter feito.

Existem duas habilidades de comunicação que devem ser constantemente aprimoradas para que a comunicação ocorra sempre da melhor maneira possível:

habilidade de ouvir e habilidade de transmitir conhecimentos. A boa comunicação começa no ouvir com eficácia, com atenção, colocando-se no lugar de quem está falando. Prestar atenção verdadeiramente em quem está se comunicando e ser responsivo também faz com que o emissor sinta-se motivado e saiba que direção tomar na comunicação.

A habilidade de transmitir conhecimentos também é fundamental no processo de comunicação. É imprescindível saber com quem estou me comunicando, colocar-me no lugar do receptor, adequar a mensagem que deve ser transmitida à linguagem e aos interesses do receptor, a fim de prender a atenção deste receptor e se fazer entender por ele.



### Assimile

Lembre-se: a comunicação eficaz começa sempre com a habilidade de ouvir! A audição empática, ativa, responsiva, compreensiva e afetiva ajuda na compreensão da mensagem que está sendo transmitida, estimula o emissor da comunicação e proporciona *feedback* da comunicação.

Assim, podemos notar a intrínseca relação existente entre as representações sociais e a comunicação. Comunicar-se é tornar comum um saber, uma informação, um sentimento, uma ideia, uma ação. Para que isso aconteça com sucesso, precisamos utilizar símbolos, que criamos através das nossas representações sociais, que criamos desde a nossa primeira infância.

### Sem medo de errar

De acordo com o que você aprendeu até aqui, para que haja comunicação eficaz é preciso um emissor atencioso e preocupado com seus receptores e receptores dispostos a ouvir com empatia e atenção. A comunicação depende sempre de pelo menos duas pessoas.

– Um líder direto deve sempre se preocupar em ser um bom emissor tanto para os novos colaboradores quanto para os mais antigos. Para isso, deve ter um comportamento que demonstre empatia, no caso da UnifomeZ, colocando-se no lugar das novas costureiras que acabavam de entrar na empresa;

– nesse caso, podemos constatar que houve uma falha na comunicação por parte da empresa para com seus colaboradores, tanto os novos quanto os antigos. A empresa por meio da liderança direta deveria ter comunicado as costureiras antigas sobre a contratação de novas colaboradoras; isso evitaria boa parte dos

comentários e comportamentos inadequados;

– apresente sugestões de como deve ser realizado o processo de comunicação com todos os colaboradores da empresa.



### Atenção!

Comunicação não ocorre com uma pessoa sozinha! É preciso duas ou mais pessoas para que o processo de comunicação se inicie.



### Lembre-se

Retome os conceitos de barreiras da comunicação, pois elas podem dificultar muito e até impedir que uma informação importante seja compreendida.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

#### Barreiras no Processo de Comunicação

1. Competência geral	Aprofundar o conhecimento sobre o processo de comunicação.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender o processo de comunicação e suas barreiras.
3. Conteúdos relacionados	Comunicação, barreira de comunicação.
4. Descrição da SP	Amanda pede para a mãe, Sueli, que faça um bolo para o seu aniversário, pois gostaria de chamar seis amiguinhas para cantar parabéns. Como não tinha fermento em casa, Sueli liga para o marido e pede que ele passe no supermercado e compre fermento para ela. A ligação não estava muito boa e o marido não entende nada de cozinha, e em vez de comprar fermento químico para bolo acabou trazendo para casa o fermento biológico para pão. Com base no que você aprendeu sobre o processo de comunicação e as barreiras de comunicação, o que Sueli poderia ter feito para se certificar que o marido entendeu seu pedido? Quais foram as barreiras que aconteceram para que ocorresse esta falha na comunicação?

5. Resolução da SP	Sueli poderia ter pedido para o marido repetir o pedido que ela havia feito para se certificar que ele havia entendido, além de ter especificado exatamente o tipo de fermento que ela precisava que ele comprasse. O marido poderia ter ligado para Sueli antes de sair do mercado para perguntar qual dos dois tipos de fermento ele deveria comprar. A barreira de comunicação foi física, já que a ligação estava ruim, e semântica, já que a simbologia "fermento" não tem significado para o marido.
--------------------	--



### Lembre-se

As barreiras da comunicação são responsáveis pelas comunicações ineficazes que acontecem no dia a dia, podendo acarretar resultados indesejáveis e negativos.



### Faça você mesmo

Nesse momento, você já deve ter tido contato com pelo menos quinze colegas de sala. Cite pelo menos um exemplo para cada tipo de barreira de comunicação que você encontrou nesse tempo de adaptação nesta turma de colegas de faculdade.

## Faça valer a pena

### 1. Qual das alternativas a seguir define representações sociais?

- É uma maneira de representar as ações sociais elaboradas pelas organizações para que não haja nenhum tipo de manifestação contrária dentro da organização.
- São representações elaboradas pela sociedade como um todo para determinar quais são os valores éticos e morais a serem seguidos por todos.
- É uma forma de representar as sociedades e suas ações no que tange aos valores culturais de cada tipo de classe social.
- É uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e compartilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social.
- São a forma de interagir de algumas sociedades específicas, estudadas por cientistas sociais, que simbolizam sua cultura através de símbolos

sociais diferenciados.

**2.** Para Moscovici, as representações sociais se dividem em dois mecanismos: ancoragem e objetivação. Qual das alternativas a seguir diz respeito à ancoragem?

- a) Refere-se a atribuir nomear e classificar um conhecimento inédito.
- b) Refere-se a dar sentido e forma a um objeto.
- c) Refere-se a nomear e classificar algo de acordo com os padrões que já conhecemos.
- d) Refere-se a tornar visível e palpável um conceito novo.
- e) Refere-se a discutir novos padrões de conhecimento.

**3.** Sobre a relação entre as representações sociais e as organizações assinale a alternativa correta:

- a) As organizações são organismos sociais que são socialmente representadas por símbolos e sinais universais.
- b) As representações sociais são responsáveis por todas as ações sociais promovidas pelas organizações.
- c) As organizações no mundo globalizado que vivemos hoje tem se preocupado mais com as representações sociais.
- d) As representações sociais e as organizações têm o objetivo comum de promover o bem-estar social nas sociedades onde estão inseridas.
- e) Organizações são um conjunto de pessoas em busca de um objetivo comum, que possuem representações sociais similares, permitindo assim uma comunicação mais coerente.

# Referências

- BANOV, Marcia R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGANIMI, Cecilia W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Altas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2006.
- JODELET, Denise. **As representações sociais**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2001.
- LACOMBE, Francisco J. M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LEITE, Nildes P.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; LEITE, Fábio P. **Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional**. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1141.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2015.
- MAXIMIANO, Antonio C. A.. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AGMH, 2014.
- MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PASSOS, Bárbara C. Entre o legado da escola das relações humanas - ERH e as ideias originais de Elton. **XXXV Encontro da ANPAD**, 4 A, 7 set. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1870.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Luiz C. S.; PELOGIO, Emanuely A.; ANEZ, Miguel E. M. **Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte**. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, abr./jun. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000200014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 Ago. 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TAMAYO, Alvaro. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 23, p. 17-24, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722007000500004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722007000500004&lang=pt)>. Acesso em: 12 ago. 2015.



# LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

### Convite ao estudo

Na Unidade 1, você aprendeu a identificar a relação entre indivíduo, sociedade e organização e compreendeu os diferentes tipos de personalidade, assim como os valores individuais que nos ajudam a entender as atitudes. Conheceu, também, o campo da psicologia organizacional, aprendendo mais sobre a diversidade e sua importância para as organizações, e acompanhou os estudos sobre as diferentes formas de percepção e como elas podem impactar, ou não, na criação dos diferentes tipos de conflitos em uma organização.

Além disso, você pôde analisar o processo de tomada de decisão e as definições acerca da cultura organizacional, como sua criação e manutenção e suas implicações. Entendeu o que é clima organizacional e como interagir com ele. E, por fim, compreendeu o que são as representações sociais e sua relação com a comunicação e com as organizações, bem como as etapas do processo de comunicação, suas possíveis distorções e barreiras no dia a dia e nas organizações.

Agora, nesta Unidade 2, os estudos estarão concentrados no aprendizado sobre liderança e motivação. Vamos juntos percorrer as definições e conceitos de liderança, bem como as habilidades e competências de um líder. Para isso, você estudará os estilos de liderança existentes e terá a oportunidade de analisar o conceito de motivação e algumas teorias motivacionais importantes que são utilizadas nas organizações. Além disso, conhecerá os estilos de liderança existentes e as características e performance de uma liderança eficaz, compreendendo como se forma um líder.

Ao final desta unidade, você deverá efetuar a entrega do "Programa de Desenvolvimento de Liderança" da UniformeZ. A cada seção de autoestudo por meio da resolução da SP proposta, você construirá uma etapa deste programa.

Ao final, é só fazer a consolidação de todas as etapas e, pronto, o programa estará definido. O trabalho poderá ser realizado utilizando o Word.

Estes conhecimentos acerca de liderança e motivação são fundamentais para qualquer pessoa atuar em uma organização. Além disso, temos objetivos definidos para que você alcance este propósito. Basta acompanhar a discussão desta unidade de ensino!

Objetivos:

- Entender o que é liderança, o que é gerência e o que é motivação.
- Identificar os estilos de liderança.
- Compreender o papel do líder como motivador e frente às mudanças.
- Entender o processo de desenvolvimento de formação de líderes.

Espera-se que, no decorrer desta unidade, você desenvolva a competência geral da disciplina, que é conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações, e, também, a competência técnica de conhecer e aplicar os métodos e as técnicas para o desenvolvimento de líderes nas organizações. Ambas são de grande importância para sua formação como cidadão e profissional.

# Seção 2.1

## Conceitos de liderança

### Diálogo aberto

Você teve a oportunidade de ajudar a “UniformeZ” a resolver algumas situações. Para isso, foi preciso utilizar os conhecimentos adquiridos acerca da relação do indivíduo com a organização.

Sendo assim, nesta seção, você ampliará seus conhecimentos sobre as definições e os conceitos de liderança, assim como as principais teorias que sustentam esses conceitos. Você conhecerá quais são as competências e habilidades que um líder deve ter, ajudando a definir o perfil desejado pela empresa para o cargo de liderança.

Você se lembra de que a “UniformeZ” ganhou uma licitação para produzir os uniformes das escolas municipais da cidade? Ela aumentará seu quadro de funcionários para suprir esta demanda e, para isso, precisará de novos líderes, optando por selecionar esta liderança dentro da própria empresa. O time de recursos humanos, juntamente com os gestores, irão mapear os colaboradores com potencial para a liderança.

Portanto, seu desafio nesta seção será ajudar o RH e os demais gestores da “UniformeZ” a definirem o perfil que se espera de um líder e que traços de personalidade e comportamentos desejam neste profissional. Diante da tarefa proposta, surgem alguns questionamentos: quais seriam as competências e habilidades necessárias em um líder eficaz? Será que o RH e os gestores das organizações estão aptos a identificar quem são os funcionários mais preparados para ocupar cargos de liderança? Selecionar profissionais dentro da própria organização para assumir a liderança traz benefícios para a empresa ou seria melhor fazer uma seleção externa?

Por meio desse trabalho, a “UniformeZ” terá uma base para identificar os profissionais que se encaixam no perfil definido e poderá desenvolver um treinamento para os futuros líderes da organização, que será o trabalho a ser desenvolvido durante esta unidade de ensino.

Convido você a resolver a primeira Situação-problema (SP), que irá compor o “Programa de Desenvolvimento de Liderança” da UniformeZ.

## Não pode faltar

O que é liderança? Quando procuramos a palavra “liderar” nos dicionários, encontramos, principalmente, os termos “dirigir”, “conduzir” e “orientar”. Estes termos definem exatamente o que um líder deve fazer, além de inspirar confiança nas pessoas, de modo que elas se sintam estimuladas e influenciadas a alcançar os desafios e as metas propostas pela organização. Esta influência pode ser formal, ou seja, imposta pelo cargo, ou natural de uma pessoa e não inerente ao seu cargo.

O líder é aquele que inspira as pessoas a segui-lo por meio da sua influência interpessoal e não necessariamente do seu poder. Temos grandes exemplos de liderança na história da humanidade, como Nelson Mandela, que foi um grande líder em defesa das causas humanitárias; Martin Luther King, que também contribuiu com sua liderança em defesa dos direitos sociais para os negros e para as mulheres; e Steve Jobs, cujo espírito de liderança e criatividade fizeram de sua empresa um sucesso absoluto. Qual a característica comum existente nestes líderes? Todos conseguiram inspirar as pessoas a abraçar suas causas como se elas próprias fossem as idealizadoras e, portanto, alcançar o objetivo comum era apenas uma consequência natural.

Um conceito de liderança que vale a pena ser lembrado é adotado por Bass (apud COSTA, 2014, p. 7):

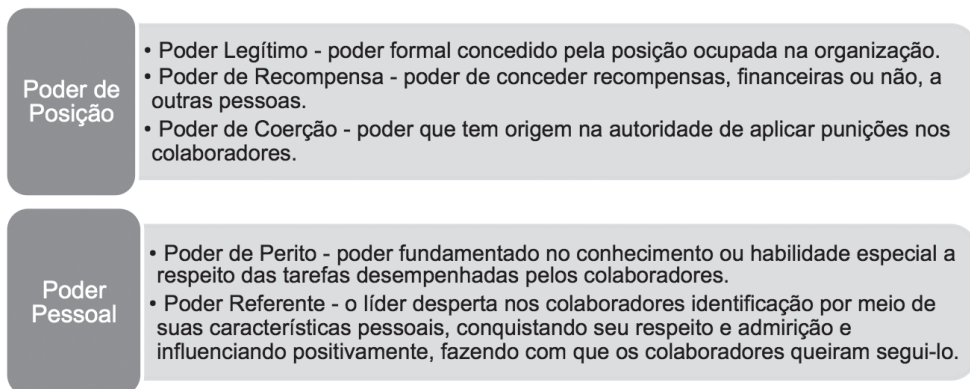


**Liderança é a interação entre dois ou mais membros de um grupo que, com frequência, envolve a estruturação ou reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas os afetam. Liderança ocorre quando um membro modifica a motivação ou competências dos demais.**

Toda organização precisa de bons líderes para inspirar seus colaboradores a criarem e alcançarem visões de futuro que façam a empresa crescer no mercado. Para isso, é preciso uma liderança e uma administração forte. Esses são dois termos não podem ser confundidos. O líder é quem conduz a equipe, aquele que usa sua autoridade, respeitando as pessoas e oferecendo um meio de trabalho para que todos desenvolvam suas atividades por vontade própria, sempre em busca de um objetivo comum. Mas é preciso ser também um bom administrador. O administrador é responsável pelos planos organizacionais detalhadamente estabelecidos e, também, pelas estruturas organizacionais. Ele utiliza técnicas de gestão para o alcance dos objetivos de forma eficiente.

O poder de influência de um líder pode ter diferentes fontes. É importante lembrar que poder, neste caso, está relacionado com a capacidade de influenciar os comportamentos dos colaboradores em relação à organização. Na figura a seguir veremos as diferentes fontes de poder que podem existir:

Figura 2.1 – Fontes de poder



Fonte: Adaptado de Daft (2005, p. 374-375).

Tanto o poder de posição como o poder pessoal são importantes na liderança. O poder formal do cargo, o poder de recompensar ou punir alguém e o poder de ter um conhecimento ou habilidade ou de influenciar as pessoas por meio de respeito e admiração são todos muito importantes, cada um com seu papel dentro da liderança.



### Assimile

Liderar é a habilidade de influenciar as pessoas a atingirem objetivos; é inspirar pessoas a segui-lo não somente pelo poder de sua posição profissional, mas, principalmente, por meio da sua influência interpessoal.



### Pesquise mais

Veja a matéria de autoria de Maria Cristina Ortiz de Camargo, especialista em comportamento, a seguir:

CAMARGO, Maria Cristina. Como identificar quem tem perfil de líder na sua empresa. **Exame Online**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-identificar-quem-tem-perfil-de-lider-na-sua-empresa>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

A **Teoria dos Traços** é uma das primeiras que surgiram. Ela se fundamenta na ideia de que a pessoa possui, em sua personalidade, alguns traços que fazem com que ela se torne naturalmente um líder, fundamentando-se em qualidades e características pessoais que diferenciam pessoas que são líderes de pessoas que não possuem características para liderar.

Podemos notar em alguns grandes líderes que determinados traços comuns estavam presentes, tais como: extroversão, carisma, coragem, entusiasmo, autoconfiança, confiabilidade, inteligência emocional, entre outros. Robbins e Judge (2014), no entanto, afirmam que, em primeiro lugar, os traços podem apenas prever a liderança e, em segundo, que eles não garantem que a pessoa será um líder produtivo.

Chiavenato (2014) afirma que as organizações definem alguns traços de personalidade que consideram importantes para seus líderes. Ele descreve, ainda, a interação entre os traços e as competências do líder de alto desempenho, conforme figura a seguir:

Figura 2.2 – Competências relacionadas com a liderança

<b>Impulso</b>	• <b>Motivação para alcançar os objetivos propostos pela organização.</b>
<b>Motivação para liderar</b>	• <b>Utilizar a capacidade de socialização para influenciar as pessoas a segui-lo.</b>
<b>Integridade</b>	• <b>Transmitir confiança e transformar palavras em ação.</b>
<b>Autoconfiança</b>	• <b>Transmitir autoconfiança para as pessoas para que se sintam confiantes.</b>
<b>Inteligência</b>	• <b>Competência de processar, analisar e transformar a informação em alternativas diversificadas, descobrindo novas oportunidades.</b>
<b>Conhecimento do negócio</b>	• <b>É fundamental conhecer o negócio para que as ideias sugeridas sejam úteis para o crescimento da organização.</b>
<b>Inteligência emocional</b>	• <b>Habilidade de adaptação às mais diversas situações sem perder o foco.</b>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 237-238)

Estas são as principais competências relacionadas com a liderança descritas na Teoria dos Traços para definir líderes eficazes.

Já nas **Teorias Comportamentais**, algumas sugerem que o comportamento do líder é que determina se ele será ou não um líder eficaz, deixando de lado o foco nos traços de personalidade. Isso significa que líderes eficazes podem ser treinados, já que comportamentos podem ser aprendidos.

Chiavenato (2014) aponta a pesquisa de Kurt Lewin, em 1930, na Universidade de Iowa, como o primeiro estudo acerca dos estilos de liderança. Foram definidos três estilos de liderança:

- **Liderança autocrática** – poder centralizado no líder, que toma todas as decisões e as impõe aos colaboradores, que devem acatar sem questionar.

- **Liderança liberal** ou *laissez-faire* – dá total liberdade aos colaboradores, exercendo participação mínima nas decisões da equipe, ou regulando as ações do grupo.

- **Liderança democrática** – o líder esboça suas ideias e as expõe aos colaboradores, incentivando todos a participarem das decisões, conduzindo e orientando a equipe.



### Refleta

Com qual dos tipos de liderança descritos anteriormente você se adaptaria melhor no seu dia a dia de trabalho? Qual dos estilos de liderança você acredita ser o mais eficaz e por quê?

Na Universidade do Estado de Ohio, nos Estados Unidos, pesquisadores identificaram dois comportamentos que consideraram os principais entre os líderes: consideração e estrutura inicial. Consideração está relacionada com o nível de sensibilidade do líder em relação ao colaborador no que diz respeito a suas ideias e sentimentos, se a comunicação é aberta e eficaz, se existe confiança mútua e se o ambiente de trabalho gera bem-estar a todos. Já estrutura inicial relaciona-se a quanto o líder está voltado para o trabalho e direciona os colaboradores para suas atividades, visando alcançarem os objetivos organizacionais.

Na Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, as conclusões dos estudos foram relativamente similares às da Universidade de Ohio. Os pesquisadores chegaram a dois tipos de comportamento principais dos líderes: liderança centrada no empregado, focada nas relações humanas no trabalho, e liderança centrada na produção, focada nos resultados do trabalho.

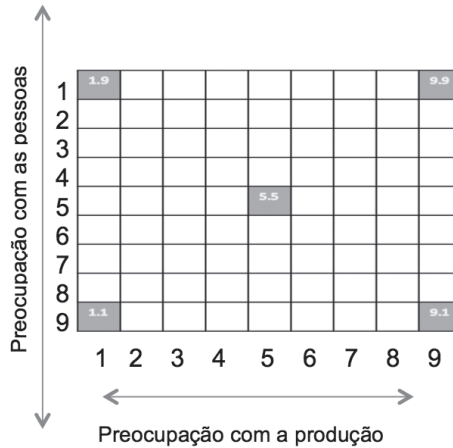
Ainda dentro da abordagem comportamental, existe a grade da liderança ou grade gerencial, que foi desenvolvida por Blake e Mouton. Esta teoria também foca a preocupação com as pessoas e a preocupação com os resultados, divididas em nove escalas. Trata-se de um modelo tridimensional que propõe cinco estilos de liderança fundamentados nas escalas desta grade gerencial.

O estilo 9.9 de gestão de equipes é considerado o mais eficaz e, portanto, o mais recomendável, pois é o que se preocupa, tanto com as pessoas, quanto com a produção, fazendo com que essas pessoas se tornem mais comprometidas com o trabalho, por meio da confiança e respeito conquistados pelo líder.

O estilo 1.9 tem maior enfoque na preocupação com as pessoas; já o estilo 9.1 tem maior enfoque na preocupação com a produção. O estilo 5.5 é uma média de preocupação com as pessoas e com a produção, que pode ser melhorada para

chegar ao estilo 9.9. Sendo assim, o estilo que deve ser evitado de qualquer maneira é o 1.1, em que a preocupação com as pessoas e com a produção é tão baixa que chega a ser preocupante, ou seja, é como não haver liderança. A figura a seguir ilustra exatamente como funciona a grade:

Figura 2.3 – Grade de liderança ou grade gerencial



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 262).

O que se pode notar é que, nas três teorias comportamentais apresentadas, as categorias de comportamento ficaram divididas entre comportamentos voltados para as tarefas e comportamentos voltados para os relacionamentos. A conclusão a que todas estas teorias chegaram é que os líderes eficazes devem investir a mesma energia nos dois tipos de comportamento, pois somente assim conseguirão ter equipes que realmente os sigam para alcançar as metas propostas pela organização.

Na **Teoria Contingencial**, ou Situacional, de acordo com Chiavenato (2014, p. 245), “os traços e o comportamento do líder atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados”. As contingências situacionais nada mais são do que as circunstâncias nas quais a liderança acontece, incluindo o contexto entre o líder e seus liderados, as tarefas que devem ser desempenhadas, a situação em si, os objetivos a serem alcançados, os recursos a serem utilizados, entre outros fatores. O principal estudo dentro desta teoria foi realizado por Fiedler.

A Teoria de Contingência, de Fiedler, busca combinar o estilo de liderança com a situação mais favorável. Ele acredita que o estilo de liderança é a base para o sucesso de um líder e, portanto, criou o **questionário do colega menos preferido** (*Last Preferred Co-worker – LPC*) para avaliar se a pessoa é voltada para os relacionamentos ou para as tarefas. Este questionário é composto por 16 adjetivos contrastantes do tipo apoiador/hostil, desanimado/alegre, eficiente/ineficiente, entre outros. Se os adjetivos



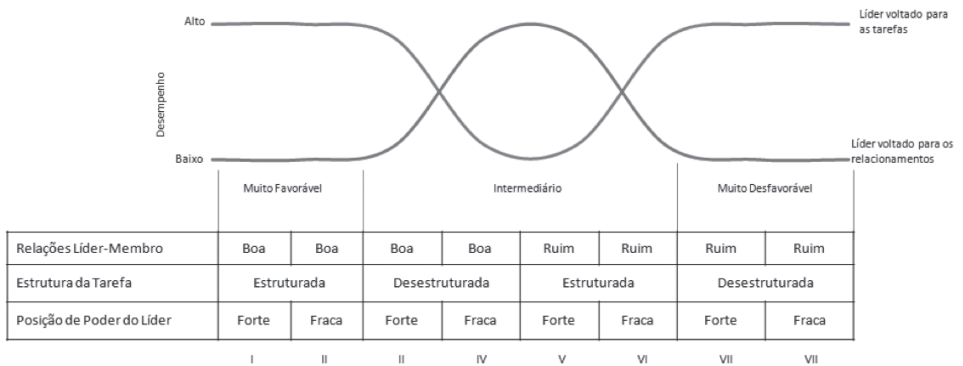
que descrevem o líder são, em sua maioria, positivos, isto caracteriza um líder mais voltado para relacionamentos. Se os adjetivos mais utilizados são em sua maioria de caráter negativo, isto caracteriza um líder mais voltado para as tarefas do que para as pessoas.

Depois de definido o estilo de liderança, Fiedler analisa a situação na qual a liderança ocorre, se fundamentando em três aspectos:

- Relação entre líder e liderados: relação de confiança, respeito e credibilidade entre líder e liderados.
- Estrutura da tarefa: as tarefas devem ser claras, bem definidas e bem estruturadas pelo líder.
- Poder da posição: autoridade formal relacionada ao cargo do líder, que aumenta de acordo com a sua autoridade.

A figura a seguir explica a relação entre estilos de liderança e a situação:

Figura 2.4 – Relação do estilo do líder com a situação



Fonte: Adaptado de Daft (2005, p. 382).

Quanto melhor a relação entre o líder e os membros de sua equipe, melhor estruturada está a tarefa e a relação de poder do líder, ou seja, mais sucesso ele terá com a sua equipe. Isso fica claro no gráfico apresentado na teoria de Fiedler.



**Pesquise mais**

Leia o artigo a seguir sobre estilos de liderança:

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B., A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **REUNA**, v.19, n.4, p.107-

130, Belo Horizonte, out. 2014 – Edição Especial sobre Liderança. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/640/587>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

Independentemente do modelo de teoria sobre liderança, as competências e habilidades que um líder deve ter devem ser as mesmas que o levam a alcançar o sucesso profissional. O que existe em comum nas teorias que observamos até o momento, principalmente na Teoria das Contingências, é que os líderes devem ter sensibilidade e habilidade para se adequar às diferentes demandas e situações que podem surgir no ambiente de trabalho.

Cavalcanti et al. (2008) citam dezenas de habilidades que um líder deve ter, que foram extraídas de diversas obras de diferentes autores. Cada uma delas será utilizada em algum momento em diferentes situações que um líder enfrenta, mas provavelmente nunca ao mesmo tempo. São características, tais como: bom ouvinte, ousado, curioso, humilde, sensato, sensível, paciente, proativo, firme, tenaz, entre tantas outras. No entanto, mais importante do que estas características são os papéis que o líder deve desempenhar na organização.

Cavalcanti et al. (2008) apresentam o modelo dos oito papéis desenvolvidos por Quinn, em que os papéis significam a maneira de atuar de um líder bem preparado. São eles:

- **Mentor:** o líder deve apoiar os colaboradores, reconhecer seus esforços e ajudar no desenvolvimento individual de cada um, promovendo treinamento e aprimorando as competências de cada colaborador.
- **Facilitador:** o líder deve fomentar o espírito de equipe, promovendo esforço coletivo e união na equipe de trabalho e administrando os possíveis conflitos interpessoais que possam surgir.
- **Monitor:** o líder deve ter controle de todos os processos de trabalho da equipe e estar atento a todas as informações necessárias para o bom andamento do trabalho da equipe.
- **Coordenador:** o líder deve distribuir e controlar o fluxo de trabalho de toda a equipe, estando sempre atento que o trabalho certo foi designado para a pessoa adequada e que as ferramentas e condições de trabalho estão de acordo com o que os colaboradores precisam para executar bem suas tarefas.
- **Diretor:** deve estabelecer metas e objetivos, além de elaborar o planejamento e a organização para alcançar essas metas, que devem estar de acordo com a visão desenvolvida e comunicada previamente.

- **Produtor:** criar um ambiente em que os colaboradores se sintam motivados e comprometidos com a produtividade, de maneira autônoma, influenciando positivamente na relação entre líder e colaboradores.
- **Negociador:** o líder deve apresentar as ideias aos colaboradores de maneira eficaz e dinâmica, negociando e mostrando os benefícios que estas ideias poderão proporcionar, para que todos possam adotá-las.
- **Inovador:** deve utilizar e incentivar a criatividade na geração de novas ideias e na solução de problemas.

Este modelo pode ser utilizado em diversas hierarquias dentro de uma organização, pois há apenas diferença nas tarefas e não na maneira de guiar os colaboradores que serão liderados. Pessoas são pessoas em qualquer nível hierárquico e precisam ser guiadas, dirigidas, lideradas, independentemente do cenário em que estejam atuando.



### Exemplificando

Vinicius era o líder de uma equipe de seis funcionários. Pedro, um dos colaboradores, estava faltando muito e acabava sobrecarregando os demais. Toda semana havia uma reunião de equipe para revisar os processos e as metas dos colaboradores, mas Vinicius acabava não falando com Pedro. Além disso, durante a reunião, cada colaborador apresentava as tarefas que estavam executando, qual seria sua próxima meta e Vinicius somente anotava. Os demais membros da equipe faziam seu trabalho e ainda assumiam a demanda de trabalho de Pedro.

Pode-se observar por meio do contexto que o estilo de liderança de Vinicius é do tipo liberal ou *laissez-faire*.



### Faça você mesmo

Descreva detalhadamente qual é o estilo de liderança de seu superior na empresa na qual você trabalha atualmente ou em uma empresa que teve um grande impacto da liderança em sua vida.

## Sem medo de errar

Você terá a oportunidade de ajudar o RH e os demais gestores a encontrar novos líderes para a UniformeZ. De acordo com o que foi visto até aqui, o líder é aquele que direciona a equipe de trabalho, influenciando-a para resultados, seja por meio do poder da posição que ele ocupa profissionalmente, seja pela posição natural como pessoa. Para ajudar o RH e os gestores, você pode seguir o caminho a seguir:

1. Resgatar o conceito de liderança.
2. Apresentar quais seriam os principais traços de um líder eficaz, segundo as teorias estudadas no LD, para que o RH e os gestores possam identificar esses traços em seus colaboradores.
3. Descrever as características comportamentais que a empresa deseja neste profissional. Será que existe um comportamento ideal para um líder?
4. Relatar as competências e habilidades desejáveis nos profissionais que irão assumir a posição de liderança.
5. Apontar quais são os benefícios ao se selecionar um líder a partir do quadro de funcionários.

Essas são algumas das possibilidades para a resolução da SP proposta, entretanto, seria interessante para o seu aprendizado buscar outros caminhos para solucionar esta situação.



### Atenção!

Líderes não são, necessariamente, os que falam mais, os que estão sempre em evidência, aqueles que batem todas as metas ou, até mesmo, aqueles que se dizem líderes. A influência de um líder é reconhecida pelos seus liderados, que enxergam nele o reflexo de seus valores motivacionais na busca de resultados.



### Lembre-se

Traços de personalidade são características duradouras. Comportamento, habilidade e competências podem ser aprendidos e podem ser treinados.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p align="center"><b>Instrução</b></p> <p>Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.</p>	
"Perfil do Líder Eficaz"	
1. Competência Geral	Enfatizar o conhecimento acerca de liderança.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprender os conceitos de liderança e as habilidades e competências de um líder.
3. Conteúdos relacionados	Traços, competências e habilidades do líder.
4. Descrição da SP	Marcos precisa contratar um gerente com experiência para assumir a equipe financeira da empresa. Ajude-o a montar o perfil de um líder eficaz, com base em traços e habilidades que ele deve ter.
5. Resolução da SP	Um bom líder deve ser impulsivo, inteligente, entender do negócio, ser dotado de inteligência emocional, além de ser íntegro, autoconfiante e ter motivação para liderar. Ele também deve estar disposto a ser mentor e facilitador da equipe, ter controle dos processos e metas a serem atingidos e ser flexível e inovador frente às mudanças.



### Lembre-se

Para ser um líder eficaz, é preciso entender tanto do negócio quanto das pessoas.



### Faça você mesmo

Seu gestor o incumbiu de traçar o perfil ideal de um novo líder para o setor de produção da empresa. Com base nos conhecimentos que você adquiriu até agora, descreva quais devem ser as características da pessoa que irá ocupar este cargo.

**Faça valer a pena!**

**1.** Dentre as alternativas a seguir, assinale a que melhor define o que é Liderança:

- a) Investir em equidade, harmonia e espírito de equipe fez com que os colaboradores se sentissem mais valorizados e motivados, aumentando a produtividade.
- b) Entender o comportamento das pessoas no trabalho, a fim de ajudar e encontrar pessoas cada vez mais capacitadas para os postos de trabalho, seria a melhor forma para melhorar o ambiente de trabalho.
- c) A habilidade de influenciar as pessoas a atingirem objetivos é inspirar pessoas a seguirem-no, não somente pelo poder de sua posição, mas, principalmente, por meio da sua influência interpessoal.
- d) Pode influenciar o desempenho de trabalho e o comportamento do indivíduo na organização, porém, não sendo definida por traços e comportamentos e, sim, pelos valores aprendidos na organização.
- e) Saber administrar os recursos disponíveis na organização para alcançar os objetivos e metas propostos no plano diretor da organização.

**2.** O poder do líder pode vir de diferentes fontes. Estas fontes estão divididas em duas categorias: Poder de Posição e Poder Pessoal. Assinale qual das alternativas a seguir contém os poderes que fazem parte do poder de posição:

- a) Poder legítimo, poder de recompensa e poder de coerção.
- b) Poder legítimo, poder de recompensa e poder de referência.
- c) Poder legítimo, poder de referência e poder de coerção.
- d) Poder legítimo, poder de recompensa e poder de perito.
- e) Poder legítimo, poder de referência e poder de perito.

**3.** Dentre as alternativas a seguir, assinale a que melhor define o que é poder legítimo:

- a) Poder que tem origem na autoridade de aplicar punições nos colaboradores.
- b) Poder com base no conhecimento ou habilidade especial a respeito das tarefas desempenhadas pelos colaboradores.
- c) Poder de conceder recompensas, financeiras ou não, a outras pessoas.
- d) Poder de despertar nos colaboradores identificação por meio de suas características pessoais.
- e) Poder formal concedido pela posição ocupada na organização.

## Seção 2.2

### Fatores motivacionais

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você estudou a definição de liderança e suas fontes de poder, as teorias dos traços, comportamentais e contingenciais, e as principais competências e habilidades que um líder eficaz deve ter. Compreendeu que líder é aquele que inspira confiança nas pessoas, de modo que elas se sintam estimuladas e influenciadas a alcançar os desafios e as metas propostas. Além disso, pôde perceber o impacto que uma liderança pode provocar em seus colaboradores a ponto de criarem e alcançarem visões de futuro que levam a empresa a se tornar cada vez mais competitiva, obtendo crescimento no mercado.

Nesta seção, vamos entender um pouco mais sobre motivação, iniciando pela definição e algumas das principais teorias motivacionais. Você também aprenderá sobre a motivação nas organizações e como funciona o processo de frustração. Vamos recordar?

Na situação apresentada no "Convite ao estudo" da Unidade 1, você pôde notar que, com a contratação das novas costureiras na UniformeZ, houve um certo descontentamento por parte das colaboradoras veteranas da equipe de produção e isso acabou provocando uma queda na produtividade. Portanto, seu desafio nesta seção será levantar os possíveis fatores que causaram esta desmotivação na equipe e sugerir um plano de ações com justificativas para reverter este quadro.

O que fazer para que uma equipe se sinta parte da organização? Como a organização pode demonstrar que valoriza os seus profissionais? Somente a remuneração, mesmo que justa, pode manter um profissional constantemente motivado? De que forma a liderança pode incentivar e estimular os profissionais melhorando a motivação da equipe?

## Não pode faltar

Para entender o que é motivação precisamos, primeiramente, compreender o significado da palavra “motivo”. Motivo é o que leva uma pessoa a se comportar de determinada maneira, ou seja, dá origem a um comportamento específico.

Podemos dizer que são impulsos, ou seja, necessidades imperiosas, muitas vezes irresistíveis, que levam uma pessoa a determinados comportamentos para satisfazer as necessidades básicas derivadas da fisiologia e relacionadas à sobrevivência, tais como: fome, sede, sono, oxigênio, regulação da temperatura, esquivar da dor, entre outros.

Alguns motivos estão presentes desde o nascimento, podendo ser influenciados, em parte, pela aprendizagem, como, por exemplo, a fome e a sede. Outros motivos são basicamente aprendidos, como por exemplo, desejar aprovação social. Estes estímulos adquiriram valor de incentivos ao serem associados às necessidades básicas de comer, se vestir, entre outras. Já o incentivo pode ser um objeto, uma condição ou uma significação externa que direciona o comportamento. Este incentivo pode ser positivo, como alimento, dinheiro, sucesso; ou pode ser negativo, como ferimento, dor e isolamento social.

Segundo Maximiano (2010, p. 250), “a palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades – Direção [...], Intensidade [...] e permanência [...]”. Portanto, a motivação pode ser definida como os motivos ou forças (internas ou externas) que estimulam uma pessoa em seu entusiasmo e sua persistência para perseguir uma meta, sendo o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços da pessoa para o alcance desta meta.

Robbins (2014, p. 133) definiu motivação como um processo que representa a intensidade, a direção e a persistência de um indivíduo para alcançar uma meta. Para o autor:



[...] A intensidade descreve o quanto uma pessoa se esforça. Este é o elemento no qual a maioria se concentra quando falamos sobre motivação. No entanto, é pouco provável que a alta intensidade leve a resultados favoráveis de desempenho no trabalho, a menos que o esforço seja canalizado em uma direção que beneficie a organização. Por isso, consideramos a qualidade do esforço bem como a sua intensidade. O esforço direcionado às metas da organização, e consistente com elas, é o tipo de esforço que deve ser procurado. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência. A persistência



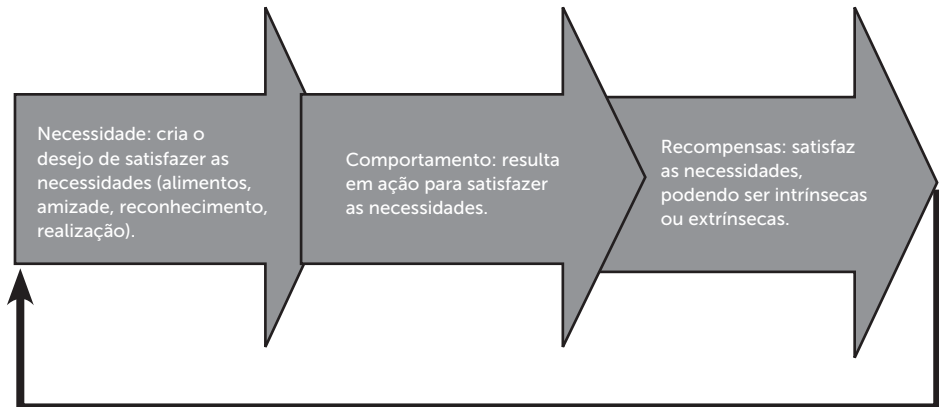
mede por quanto tempo uma pessoa consegue manter o esforço. Quando motivados, os indivíduos conseguem manter uma tarefa por tempo suficiente até alcançar sua meta.



### Refleta

Já parou para pensar que o que motiva você pode não motivar outras pessoas? Você algum dia já teve a curiosidade de perguntar para uma pessoa o que a mantém motivada?

Figura 2.5 – Modelo simples da motivação



Fonte: Adaptado de Daft (2005, p. 399).

A figura ilustra de maneira simples o que é a motivação. Por ela, podemos perceber que as pessoas buscam sempre satisfazer suas necessidades, sejam elas básicas ou não, adotando comportamentos específicos, gerando recompensas intrínsecas ou extrínsecas às necessidades. As recompensas intrínsecas dizem respeito à satisfação percebida no processo de desempenho de uma ação e ao sentimento de realização; já as recompensas extrínsecas dizem respeito a uma recompensa dada por outra pessoa, como promoções ou aumentos salariais ou presentes.

Na **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, Abraham Maslow afirma que existe uma hierarquia dividida em cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Na medida em que cada uma

dessas necessidades é satisfeita, a próxima torna-se a dominante e assim por diante. As necessidades não possuem força igual, emergem numa certa prioridade. À medida que algumas são satisfeitas, elas perdem a força e deixam de ser um motivador, ativando o nível seguinte de necessidade. As de ordem mais baixas têm prioridade e, portanto, precisam ser satisfeitas antes das necessidades de ordem mais alta.

Figura 2.6 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de MOTTA (2011, p. 66).

Para que você entenda melhor a estrutura da pirâmide, vamos ver a que se refere cada uma das necessidades. As necessidades fisiológicas dizem respeito ao sono, à fome, à sede, entre outras. As de segurança se dividem em segurança física, segurança psíquica e segurança profissional. Já as necessidades sociais se relacionam à afeição, aceitação, amizade, ao amor e à sensação de pertencer a um grupo. As de estima estão relacionadas a ser reconhecido, valorizado, considerado, ter aprovação social e prestígio. E, por fim, as de autorrealização estão ligadas à realização de todo potencial de uma pessoa, como autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Frederick Herzberg foi o responsável pela **Teoria dos Dois Fatores**, que foi um estudo realizado com colaboradores em momentos altamente motivados e em momentos de insatisfação e desmotivação. Ele chegou a fatores diferentes que levam a satisfação ou a insatisfação e desmotivação dos colaboradores, sendo que a satisfação com o trabalho está relacionada a fatores intrínsecos e a insatisfação e desmotivação estão relacionadas a fatores extrínsecos.

É preciso estar atento nas organizações, pois existem dois fatores totalmente separados e diferentes que contribuem para o comportamento do colaborador no trabalho. Estes fatores foram definidos por Herzberg como fatores higiênicos (fisiológicos, de segurança e sociais) e fatores motivadores (realização, reconhecimento,

crescimento profissional, progresso, responsabilidade e o trabalho em si). Todo gestor deve controlar os fatores higiênicos e estimular os motivadores, enriquecendo cargos e tarefas e criando desafios constantes para seus funcionários, a fim de manter sua equipe sempre altamente motivada.



### Assimile

Os dois fatores definidos por Herzberg englobam os cinco fatores definidos por Maslow. Para Herzberg, os fatores fisiológicos, de segurança e sociais se agrupam nos fatores higiênicos. Já os fatores de estima e autorrealização se agrupam nos fatores motivadores.

Clayton Alderfer criou a **Teoria ERG**, que propõe uma modificação na teoria de Maslow, tornando-a mais simples. Instituiu três categorias de necessidades: de existência, relacionadas ao bem-estar físico; de relacionamento, que diz respeito a ter relacionamentos satisfatórios com os outros; e de crescimento, que se relaciona ao desenvolvimento do potencial humano e ao desejo de crescimento pessoal e aumento da competência.

Alderfer trabalha também com o princípio da frustração-regressão, no qual o fracasso em satisfazer uma necessidade de ordem maior inicia um movimento de regressão para uma necessidade mais baixa já satisfeita. Além deste princípio, mais de uma necessidade pode ser ativa ao mesmo tempo, ou seja, uma pessoa pode trabalhar as necessidades de existência ou de relacionamento que não tenham sido atendidas, ou até mesmo as três categorias podem operar ao mesmo tempo.



### Pesquise mais

Para compreender melhor sobre a motivação no ambiente de trabalho, leia o artigo a seguir:

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**. [on-line], v. 48, n. 1, p. 253-273, Rio de Janeiro, jan./fev. 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/16077>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

Vale ressaltar o trabalho de John Stacey Adams, que desenvolveu a **Teoria da Equidade**, em que a satisfação e a motivação dos colaboradores estão diretamente ligadas à comparação justa entre os mesmos. Ou seja, os colaboradores comparam seus recursos e seus resultados com outros no local de trabalho. Quando o colaborador percebe que suas compensações são iguais às que os outros recebem por contribuições similares, eles acreditam que há justiça no tratamento que estão recebendo.

A avaliação da equidade é feita pela razão entre as entradas e os resultados. As entradas estão relacionadas à educação, experiência, esforço e habilidade e os resultados estão relacionados a pagamento, reconhecimento, benefícios e promoções. A distribuição salarial, as condições de trabalho, os sistemas de recompensas, a distribuição de cargos e outras questões que envolvem relações humanas no trabalho devem ser levadas em consideração pelos gestores.

Victor Vroom foi responsável pela **Teoria da Expectativa**, em que a força da tendência de agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará um resultado certo e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Resumindo: trata-se da relação entre o esforço do colaborador, seu desempenho e o desejo dos resultados associados ao alto desempenho. A relação entre esforço (E), desempenho (D) e resultados (R), portanto, é a chave desta teoria, sendo assim representada:

– Expectativa E → D

Relação de expectativa de que um determinado esforço para realizar uma tarefa alcançará um alto desempenho.

– Expectativa D → R

Relação de expectativa de que um desempenho bem-sucedido de uma tarefa levará ao resultado desejado.

Burrhus F. Skinner desenvolveu a **Teoria do Reforço**, que se fundamenta na ideia de que o comportamento é determinado por suas consequências, afirmando que comportamentos reforçados tendem a se repetir. Vários programas de reconhecimento e envolvimento dos colaboradores são fundamentados nesta teoria. As principais consequências foram conceituadas como: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.

O reforço é uma consequência do comportamento que aumenta a probabilidade de que ele aconteça novamente. Sua aplicação é mais eficaz quando segue um comportamento imediatamente. Se uma resposta deixa de ser reforçada, com o tempo irá retornar a seu nível original, o que chamamos de “extinção”.

Já o reforço positivo consiste em dar uma recompensa (elogios, admiração,

prestígio, *status*, adicionais de salários, bônus, entre outros) e o reforço negativo consiste em retirar alguma coisa da qual o indivíduo não gosta (retirada de algo indesejável). Isso ocorre, pois a punição é uma consequência do comportamento que diminui a probabilidade de repetição do mesmo, ocasionando um evento aversivo ou retirando um evento positivo. Existe também o conceito de modelagem, que afirma que um comportamento pode ser modelado, reforçando respostas que sejam cada vez mais parecidas com a resposta desejada, como por exemplo, elogiar um colaborador sempre que ele toma uma decisão ética e correta.

David McClelland criou a **Teoria das Necessidades Adquiridas**, que é fundamentada na premissa de que as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades com base em suas influências culturais, dentre as quais estão a família, os amigos, a mídia, a comunidade e demais fatores. A três necessidades enfocadas por McClelland são a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de associação.

A necessidade de realização é fundamentada na busca da excelência, de realização em relação a determinados padrões de sucesso, bem como na procura por responsabilidades. A necessidade de poder diz respeito ao desejo de controlar outras pessoas, visando influenciar seu comportamento e ser responsável por elas; pensa em como ganhar posição de autoridade e *status*. E a necessidade de associação visa buscar relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, preocupando-se em restabelecer relacionamentos rompidos e amenizando ressentimentos; envolve-se em atividades que proporcionam um relacionamento mais íntimo.

Edwin Locke desenvolveu a **Teoria da Fixação de Objetivos**. Esta teoria propõe que a maior fonte de motivação no trabalho é a intenção de lutar por um objetivo. Um objetivo diz ao colaborador o que precisa ser feito e quanto será o esforço despendido na realização da tarefa em questão. O autor acredita que alguns fatores que melhoram o desempenho dos funcionários são:

- Objetivos específicos: melhores resultados do que metas genéricas.
- Objetivos difíceis: funcionário despende um nível mais alto de esforço até que o objetivo seja alcançado.
- *Feedback*: ajuda o funcionário a perceber as discrepâncias entre o que ele tem feito e o que ele precisa fazer para alcançar o objetivo.

O que podemos perceber analisando todas as teorias de motivação que vimos até o momento é que os colaboradores precisam sentir que estão contribuindo com a organização de alguma maneira, que seu trabalho está sendo importante, ou seja, valorizado. Outro fator importante que podemos notar é que o colaborador precisa gostar do trabalho que desenvolve e do ambiente, bem como se sentir desafiado e estimulado a aprender e correr riscos sem ser considerado incompetente por causa de um único erro. Se isso ocorre, a motivação para a criatividade acaba sendo tolhida.

Portanto, participar do desenvolvimento das estratégias da equipe e da organização como um todo também podem fazer com que o colaborador se sinta valorizado, respeitado e mais confiante. O ambiente de trabalho deve ser um ambiente de respeito, confiança e aprendizado. E, por último e também fundamental, o funcionário precisa ser monetariamente recompensado de forma justa e adequada.



### Exemplificando

Em uma equipe de alto desempenho, o líder está sempre atento aos seus funcionários, apoiando-os, quando necessário, elogiando o desempenho e valorizando o trabalho feito, tanto para estimular o desenvolvimento da equipe quanto para o desenvolvimento da organização.

Para que sua equipe se sentisse mais valorizada, o líder criou no setor a festa dos “aniversariantes do mês”, em que todos que fazem aniversário recebem uma pequena lembrança dos colegas e comemoram com um lanche no último dia do mês. Além disso, toda semana há uma reunião de equipe para apresentação de novas ideias e resultados e têm oportunidade de se expressar e contribuir.

Outro ponto fundamental é: sempre que ele percebe que um colaborador está demonstrando sinais de desânimo, faz questão de chamar para uma conversa no intuito de entender o que está acontecendo e de que forma pode ajudar. Resultado: o sucesso desta equipe tem sido notório.



### Faça você mesmo

Você acabou de se tornar líder de uma grande equipe em uma multinacional e tem total liberdade para criar seu estilo de liderança. O que e como faria para ser um líder que mantém sua equipe sempre motivada?

Um fator importante que devemos estar atentos é a frustração, que pode vir de gestores desinteressados ou que não apoiam seus colaboradores; de normas extremamente restritivas; de um clima organizacional desequilibrado; de inconsistências entre discurso e ações por parte dos superiores; pouca transparência dentro da organização; clima de insegurança; conflitos de relacionamento; entre outros fatores.

Precisamos nos lembrar de que o ser humano passa praticamente um terço da sua vida no trabalho. Portanto, quando está frustrado com o trabalho, esta frustração

poderá acompanhá-lo em outras áreas da sua vida, como vida pessoal, causando influências negativas. A pessoa sofre, sentindo-se, muitas vezes injustiçada, e isso passa a ter um efeito desestruturador na vida dela.

Todo problema pode gerar frustração, pois impede que os objetivos sejam atingidos da maneira esperada. Depende muito da experiência de cada pessoa, da urgência em resolver o problema e do tipo de interferência do problema. A frustração normalmente gera efeitos negativos em um nível tão alto que acaba contaminando o colaborador, que passa a incorporar este sentimento como uma conduta comportamental, sendo cada vez mais difícil solucionar o problema.

Portanto, ao perceber um colaborador entrando em processo de frustração, o gestor deve procurar entender o que está acontecendo para saber como agir, evitando que este tipo de comportamento afete o colaborador e o restante da equipe. É importante ressaltar que, enquanto houver sofrimento, o investimento em motivação é inútil.

### **Sem medo de errar**

Você aprendeu que existem vários motivos que levam uma pessoa a se sentir motivada no ambiente de trabalho e que a maioria destes motivos passa pela valorização social, da estima e da autorrealização das pessoas no ambiente de trabalho. Claro que, conforme a teoria de Maslow, as necessidades básicas precisam ser satisfeitas em primeiro lugar.

Vamos juntos entender o que pode ser feito para estimular a motivação da equipe de trabalho:

- Resgate a definição de motivação.
- Aponte, segundo as teorias estudadas, e de acordo com o contexto da situação apresentada, os possíveis fatores causadores da desmotivação da equipe na UnifomeZ.
- Mencione qual deve ser a postura do líder em relação ao processo de frustração.
- Reveja os questionamentos provocativos apresentados na SP.
- Descreva um planejamento de ações de curto e médio prazo para ajudar a liderança e a organização no desenvolvimento de uma equipe mais motivada e mais realizada enquanto profissionais. Justifique as ações sugeridas.



### Atenção!

Motivação está fundamentada em atender a uma necessidade por meio de um comportamento que a satisfaça diante de algum tipo de recompensa, seja ela financeira ou não financeira.



### Lembre-se

Antes de investir em motivação, é importante verificar se não há frustrações existentes criando barreiras.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.	
"Motivando a Equipe"	
<b>1. Competência Geral</b>	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Aprofundar os conhecimentos acerca de motivação.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Motivação; frustração.
<b>4. Descrição da SP</b>	Você é o líder de uma equipe que não tem se mostrado muito motivada. Cada colaborador faz somente o que é esperado dentro de sua atividade e, muitas vezes, sem interesse no trabalho que está desempenhando. No entanto, você tem autonomia para implantar um programa de motivação. O que você faria?
<b>5. Resolução da SP</b>	O primeiro passo é se reunir com a equipe e verificar se está havendo algum problema causador de barreira ou frustração em alguém da equipe. Se houver, este problema deve ser tratado imediatamente. Depois disso, você deve ouvir as sugestões da equipe acerca de novas maneiras para atingir os objetivos, valorizando as ideias e respeitando as opiniões de todos. Depois, é importante fazer com que todos se sintam valorizados pelo trabalho desempenhado, demonstrando o valor de cada um por meio de recompensas que podem ser financeiras ou não financeiras. Desta forma, você, como líder, estará fomentando o bom desenvolvimento da equipe e da organização como um todo.





### Lembre-se

Motivação é o impulso que estimula uma pessoa a atingir uma determinada meta; é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta. No entanto, o que motiva uma pessoa pode não motivar outra.



### Faça você mesmo

Pesquise, com pelo menos três de seus colegas de sala, o que os motiva a sair de casa todos os dias para ir até a faculdade e assistir às aulas. Você vai perceber que as respostas serão diferentes.

## Faça valer a pena!

**1.** A Teoria das Necessidades Hierárquicas de Maslow possui cinco categorias. Assinale a alternativa que contém as cinco categorias corretamente:

- a) Higiênicas, motivadoras, de segurança, de estima, sociais e de autorrealização.
- b) Fisiológicas, de segurança, de desempenho, de estima e de autorrealização.
- c) Fisiológicas, de segurança, sociais, de esforço e de autorrealização.
- d) Fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.
- e) Fisiológicas, de segurança, de desempenho, de esforço e de autorrealização.

**2.** Assinale a alternativa falsa:

- a) Frederick Herzberg foi o responsável pela Teoria dos Dois Fatores, que foi um estudo realizado com colaboradores em momentos altamente motivados e em momentos de insatisfação e desmotivação.
- b) Clayton Alderfer criou a Teoria ERG, propondo uma modificação da teoria de Maslow, tornando-a mais simples, e instituiu três categorias de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.
- c) John Stacey Adams desenvolveu a Teoria da Equidade, em que a satisfação e a motivação dos colaboradores estão diretamente ligadas à comparação justa entre os mesmos.

d) Edwin Locke desenvolveu a Teoria da Fixação de Objetivos, que propõe que a maior fonte de motivação no trabalho é a intenção de lutar por um objetivo.

e) David McClelland criou a Teoria das Necessidades Adquiridas, que é fundamentada na premissa de que as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades com base nos valores institucionais.

**3.** Assinale a alternativa que define a relação entre esforço (E) e desempenho (D), de acordo com a Teoria da Expectativa:

a) Relação de expectativa de que um desempenho bem-sucedido de uma tarefa levará ao resultado desejado.

b) Relação de expectativa de que um determinado esforço para realizar uma tarefa alcançará um alto desempenho.

c) Relação de expectativa de que um comportamento de uma tarefa levará ao sucesso almejado pelo gestor.

d) Relação de expectativa de que um esforço bem-sucedido de provocará aumento na motivação.

e) Relação de expectativa de que um determinado motivo de uma tarefa levará ao esforço correto.

## Seção 2.3

### Estilos de liderança

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você aprendeu o que é motivação e algumas das principais teorias motivacionais. Viu, também, a importância da motivação nas organizações e como funciona o processo de frustração e a forma como os gestores podem atuar neste processo.

Nesta seção, vamos estudar o papel do líder no desenvolvimento de um ambiente de motivação, as mudanças de paradigma e a liderança em tempos atuais, assim como os estilos de liderança: carismática, transacional e transformacional.

Seu desafio é orientar a empresa para que a mesma compreenda os estilos de liderança e o papel do líder na criação e manutenção de um ambiente que estimule a motivação. Que estilo de liderança seria mais eficaz no caso da UniformeZ? Como a alta direção pode orientar seus líderes para que estes criem um ambiente de motivação na produção? Como um líder deve agir para manter um ambiente de motivação? O que se espera de um líder frente a processos de mudanças organizacionais?

#### Não pode faltar

O líder tem papel fundamental no desenvolvimento e manutenção de um ambiente de motivação. Recordando o que estudamos na Seção 2.1, vimos que o poder pessoal da liderança é fundamentado na identificação, admiração e respeito do que lidera, além de domínio de um conhecimento ou habilidade, o que desperta nos colaboradores o desejo de segui-lo. Este é o primeiro ponto que devemos destacar: será que o líder da UniformeZ possui poder pessoal de liderança?

Outro ponto importante que devemos destacar é que nem sempre o que motiva uma pessoa, motiva também outra, ou seja, os fatores motivadores das pessoas podem ser diferentes. Sendo assim, o líder deve conhecer seus colaboradores e buscar entender o que é motivador para cada membro de sua equipe e saber quais são suas necessidades e objetivos pessoais para que possa incentivá-los a atingir estes objetivos. No entanto, nem sempre os objetivos organizacionais são compatíveis com os objetivos pessoais. Para Novo et al., (2008, p. 111-112)



A busca da motivação depende da capacidade do gestor de construir uma ponte de identificação entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais, tornando-se um importante agente na criação de climas mais favoráveis de trabalho, investindo nas pessoas, tornando-as capazes de criatividade, facilitando sua chegada à autorrealização e possibilitando-lhes visualizar um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham.

Ainda a fim de manter um ambiente motivado, o líder deve analisar as necessidades e objetivos pessoais e encontrar fatores motivadores comuns, que fazem parte das necessidades das pessoas, tais como reconhecimento pessoal e profissional, valorização do trabalho, ambiente limpo e acolhedor, entre outros.

Na Unidade I Seção 1.2, vimos que a liderança passa a fazer parte do cenário organizacional somente a partir de 1970. Antes disso, eram seguidos os pressupostos do taylorismo, que eram voltados para seleção e treinamento de pessoal, salários altos e custos baixos de produção, identificação da melhor maneira de executar tarefas, padronização de ferramentas e equipamentos, sequenciamento e programação de operações, estudo de movimentos e cooperação entre administração e trabalhadores. Este último seria o único fator mais próximo do que hoje chamamos de "liderança". Foi somente a partir de 1990 que as lideranças começaram a observar a importância de fatores motivacionais, como qualidade de vida no trabalho, trabalho em equipe, estresse ocupacional (neste caso, fator desmotivador), entre outros.

Ainda hoje podemos notar resquícios de estilos ineficazes de liderança que estão voltados somente para o trabalho, sem atentar para as pessoas que os executam. Notamos, também, que alguns líderes preferem reter as informações para si, com medo de perder o poder que está vinculado à informação. Vemos, ainda, pessoas que acreditam que já fizeram sua parte do trabalho e atribuem aos outros colegas de trabalho as demais responsabilidades da equipe. Estes são fatores que podem fazer com que a equipe não alcance os objetivos organizacionais propostos, tornando-se uma equipe ineficaz.



### Refleta

Você já parou para refletir como deve agir um líder nos tempos atuais para ser eficiente e eficaz? Que postura você adotaria para ser um líder nos dias de hoje?

Atualmente, para se alcançar uma liderança eficaz, é preciso adotar uma nova postura profissional. É necessário incentivar a troca de conhecimento, a aprendizagem individual e coletiva e a participação de todos da equipe. É preciso fomentar a formação de uma rede de relacionamento, afetiva e intelectual, formando, assim, uma equipe unida e coesa, que tenha prazer no trabalho que desenvolve e se sinta realizada pessoal e profissionalmente, sempre com base em preceitos éticos.

Para o líder, fazer a gestão da mudança nada mais é do que efetuar a gestão das pessoas durante o processo de mudança, afinal, toda mudança gera resistência, como vimos na Na Unidade I Seção 1.3. O papel do líder deve ser o de convidar sua equipe a entender a necessidade da mudança, bem como fazer com que ela se comprometa e se engaje no processo. Ele deve mostrar o caminho a ser percorrido e incentivar a criação e o aperfeiçoamento de novos processos de trabalho em equipe que contemplem a mudança, fomentando a participação de todos. Neste período, o líder deve ser aquele que conduz sua equipe a buscar o crescimento, individual e coletivo, pois isso agregará valor à mesma, que estará mais preparada para enfrentar processos de mudança.



### Pesquise mais

Leia o artigo a seguir para conhecer mais os processos de liderança:

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patricia. A liderança na gestão das escolas: constructos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, 31 (1). p. 13-44, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://eprints.brighton.ac.uk/13953/1/58912-241768-1-PB.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

Dentre as novas abordagens acerca da liderança estão a liderança carismática, a liderança transacional e a liderança transformacional.

Pode-se dizer que a liderança carismática é natural. O líder carismático é aquele a quem os seguidores atribuem capacidades extraordinárias de liderança, pois, segundo Robbins e Judge (2014, p. 258), “eles têm uma visão, eles estão dispostos a assumir riscos pessoais para alcançar essa visão, eles são sensíveis às necessidades de seus seguidores e eles apresentam comportamentos extraordinários”. Este é o tipo de líder que inspira e motiva os colaboradores naturalmente, pois cria uma atmosfera de mudança, uma atmosfera visionária, estimulando e impulsionando a equipe a trabalhar arduamente. Os colaboradores se identificam e confiam neste líder e, em troca, possuem a confiança dele.

Alguns estudos apontam que a liderança carismática pode estar relacionada com traços de personalidade, como a extroversão, a autoconfiança e a orientação para

a realização de tarefas. No entanto, ainda de acordo com Robbins e Judge (2014), a maioria dos especialistas concorda que comportamentos carismáticos podem ser desenvolvidos por meio de treinamentos para formar líderes carismáticos. Este treinamento é fundamentado em três etapas: primeiro desenvolvendo uma aura carismática, a fim de manter uma visão otimista, utilizando a paixão para gerar entusiasmo e comunicando-se, também, com o corpo e não somente com palavras. A segunda etapa fundamenta-se em atrair as pessoas, criando um vínculo que as inspire a segui-lo. E, por último, na terceira etapa, utilizar a emoção para trazer à tona o potencial dos seus seguidores.

#### Quadro 2.1 – Características-chave dos líderes carismáticos

- 1. Visão e articulação:** ter uma visão – expressa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o *status quo* e ser capaz de esclarecer a importância da visão em termos que sejam compreensíveis aos outros.
- 2. Risco pessoal:** disposto a correr um alto risco pessoal, pagar alto preço e fazer auto-sacrifício para alcançar a visão.
- 3. Sensibilidade às necessidades dos seguidores:** perceptivo às habilidades dos outros e responsivo às suas habilidades e sentimentos.
- 4. Comportamento não convencional:** assume comportamentos que são percebidos como inovadores e contrários às normas.

Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2014, p. 259).



#### Vocabulário

*Status quo* – termo utilizado para se referir ao estado atual de algo.

No Quadro 2.1, vemos as principais características do líder carismático. Estas características influenciam sua equipe e seus seguidores. Quando o líder compartilha com a equipe a visão de forma articulada e clara, está propondo aos seus seguidores os objetivos a serem alcançados, demonstrando que todos têm capacidade e competência para atingir estes objetivos. Quando mostra que está disposto a assumir riscos pessoais para alcançar os objetivos, inspira confiança nos seguidores, que se comprometem ainda mais com as metas e com a organização. Por ter a capacidade de perceber as habilidades e sentimentos de cada membro da sua equipe, o líder carismático conquista o envolvimento de toda a equipe, que trabalha em clima de cooperação e apoio mútuo. Este tipo de líder expressa emoção, muitas vezes de forma não convencional, e estes comportamentos emotivos acabam envolvendo ainda mais seus seguidores.

Exemplos de líderes carismáticos que se destacaram na história são: Jack Welch, da GE, Steve Jobs, da Apple, Michael Eisner, da Disney, Barack Obama, Ronald Regan, David Beckham, Madonna, entre outros.



### Assimile

A liderança carismática está diretamente relacionada ao alto desempenho e à satisfação dos seguidores. As pessoas que trabalham com estes líderes se sentem motivadas a desempenharem esforços além do necessário, pois gostam de seus líderes e os respeitam e consideram profundamente.

A **liderança transacional** se caracteriza por oferecer recompensas em troca do esforço empreendido pelo colaborador, como por exemplo, aumentos salariais, promoções e maior liberdade no uso do tempo. Este tipo de líder utiliza o poder de recompensa, manipulando os colaboradores para que se comportem da maneira esperada pela organização e atinjam os objetivos propostos. O colaborador acaba calculando exatamente como deve se comportar para receber as recompensas propostas, o que caracteriza uma troca de interesses.

Já a **liderança transformacional** está mais voltada para o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, com base em valores, como justiça, dignidade, moral e liberdade. O líder transformacional espera que seus colaboradores promovam uma mudança de comportamento de acordo com a mudança do seu nível de consciência a respeito da organização. Segundo Cavalcanti et al. (2006, p. 121), este tipo de líder:

Está focado no processo de desenvolvimento das pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma ideia, a tornarem-se corajosas, honestas e confiáveis e a buscarem padrões de desempenho que vão além do seu próprio cargo.



Robbins e Judge (2014) afirmam que a liderança transacional e a liderança transformacional são complementares. A liderança transformacional se fundamenta na liderança transacional, no entanto, consegue produzir níveis de esforço e desempenho dos colaboradores além do que a liderança transacional poderia produzir sozinha. Vale lembrar que a liderança transacional, sozinha, é considerada pobre se não estiver aliada à liderança transformacional.

Quadro 2.2 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Líder Transacional
<p><b>Recompensa contingente:</b> sugere trocas de recompensas por esforços, promete recompensas por bom desempenho; reconhece as realizações.</p> <p><b>Gestão por exceção (ativa):</b> observa e pesquisa os desvios nas regras e padrões; realiza ações corretivas.</p> <p><b>Gestão por exceção (passiva):</b> intervém somente se os padrões não foram alcançados.</p> <p><b>Laissez-faire:</b> Abdica de responsabilidades; evita tomar decisões.</p>
Líder Transformacional
<p><b>Influência idealizada:</b> promove uma visão e um sentido de missão; insinua o orgulho; ganha respeito e confiança.</p> <p><b>Motivação inspiracional:</b> comunica altas expectativas; usa símbolos para enfocar os esforços; expressa objetivos importantes de maneira simples.</p> <p><b>Estimulação intelectual:</b> promove a inteligência, a racionalidade e a resolução cuidadosa dos problemas.</p> <p><b>Consideração individualizada:</b> dá atenção pessoal; trata cada empregado individualmente; orienta e aconselha.</p>

Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2014, p. 263).

Se observarmos as características do líder transacional, notamos que o *laissez-faire* é aquele que não se compromete, cujo comportamento extremamente passivo torna a liderança ineficaz. Na gestão por exceção, tanto ativa quanto passiva, o líder somente está presente quando algum problema acontece e precisa de intervenção, que já deveria ter sido realizada muito antes, o que também torna a liderança ineficaz. Apenas a liderança por recompensa pode ser eficaz, no entanto, não conquista o comprometimento dos colaboradores para que eles produzam em níveis de esforço e desempenho além do esperado.

Quando analisamos as características dos líderes transformacionais, observamos que eles são muito mais capazes de motivar seus colaboradores a contribuir além das expectativas, se comprometendo com a equipe e com a organização. Além dos esforços extra, as características deste tipo de líder também promovem maior moral e satisfação com o trabalho, além de maior produtividade e eficácia organizacional e, conseqüentemente, menor absenteísmo e *turnover*.



### Exemplificando

Você sente saudades do seu antigo gestor? Suponha que já faz cinco anos que você trocou de emprego e ainda assim guarda boas recordações dele. Você mantém contato com este gestor e o adicionou em suas redes sociais? Se suas respostas a essas perguntas forem 'sim', você provavelmente teve um líder carismático.



## Sem medo de errar

Os líderes de hoje têm papel importante nos resultados das empresas e, para obter esses resultados, precisam manter suas equipes motivadas. Mas cada empresa tem sua forma de estimular a motivação de seus colaboradores, utilizando, inclusive, o potencial de sua liderança, que difere em seus estilos.

Para orientar a autogestão da empresa em relação aos estilos de liderança e ao papel do líder na criação e manutenção de um ambiente que estimule a motivação, você pode seguir o caminho a seguir:

- Resgate o conceito de liderança.
- De acordo com o que aprendeu, aponte a postura que deve ser adotada atualmente por um líder, para que se alcance uma liderança eficaz.
- Apresente os estilos de liderança e, de acordo com as características da UniformeZ mencionadas na situação da realidade, sugira o estilo de liderança mais eficaz e adequado para a empresa.
- Explique o papel do líder na criação e manutenção de um ambiente que estimule a motivação.
- Oriente a direção para que programe um treinamento com seus líderes, com o intuito de que os mesmos trabalhem no sentido de criar um ambiente de motivação no setor de produção.
- O treinamento deve abordar, também, tópicos que orientem os líderes a manter o ambiente de motivação.



### Atenção!

O líder carismático é aquele que inspira e motiva os colaboradores naturalmente, pois cria uma atmosfera de mudança, visionária, estimulando e impulsionando a equipe a trabalhar arduamente. O líder transacional utiliza recompensas em troca dos esforços dos colaboradores. Já o líder transformacional é capaz de motivar seus colaboradores a se esforçar além das expectativas, comprometendo-se com a equipe e com a organização.



### Lembre-se

O líder é responsável por produzir e manter um ambiente de motivação!

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.	
"O papel do líder como motivador e gestor de equipes"	
1. Competência Geral	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender o papel do líder como agente motivador, frente às mudanças; entender os estilos atuais de liderança.
3. Conteúdos relacionados	Relação entre liderança e motivação; liderança em processos de mudança; liderança carismática.
4. Descrição da SP	Você trabalha em uma empresa que está precisando contratar um líder carismático, pois existe um departamento abaixo do seu que está desmotivado e tem apresentado baixa produtividade, aumento no absentismo e grande <i>turnover</i> . Para isso, você irá auxiliar no processo de seleção. Defina quais são as principais características que devem ser observadas nos candidatos que estão concorrendo a esta vaga.
5. Resolução da SP	É necessário que o líder tenha uma visão clara do futuro e apresente esta visão, de modo que todos compreendam. Além disso, deve demonstrar respeito e empatia pelos colaboradores, estando atento às necessidades de todos, e estar disposto a correr riscos pessoais pelo bem da equipe. Por fim, precisa utilizar ideias inovadoras e não convencionais.



### Lembre-se

Líder carismático é aquele que inspira seus colaboradores a seguirem seus passos por meio do respeito, admiração, competência e paixão.



### Faça você mesmo

Com base nos estilos de liderança que você aprendeu nesta seção, reflita: qual seria o tipo de líder ideal para você trabalhar e por quê? Em seguida, coloque em um papel o tipo de líder que você gostaria de ser.

**Faça valer a pena!**

**1.** Analisando o papel do líder como promotor de um ambiente de motivação, assinale a alternativa correta sobre a liderança carismática:

- a) O líder não precisa conhecer seus colaboradores e buscar entender o que é motivador para cada membro de sua equipe.
- b) O verdadeiro líder não sabe quais são as necessidades e objetivos pessoais dos membros de sua equipe, assim, não precisa se preocupar com incentivos para atingir estes objetivos.
- c) O líder deve abdicar-se de responsabilidades e evitar tomar decisões, deixando que os colaboradores o façam para que se sintam valorizados.
- d) O líder deve inspirar os colaboradores por meio da identificação, admiração e do respeito, além de ter domínio de conhecimentos ou habilidades que despertem nos colaboradores o desejo de segui-lo.
- e) O líder deve analisar as necessidades e objetivos pessoais e, caso não estejam de acordo com os objetivos organizacionais, deve punir os colaboradores.

**2.** A liderança evoluiu com o tempo. No entanto, ainda há alguns resquícios de estilos de liderança ineficazes. Assinale a alternativa que contenha exemplos de resquícios ineficazes de liderança:

- a) Líder que sugere trocas de recompensas por esforços, promete recompensas por bom desempenho, reconhece as realizações.
- b) Líder voltado para o trabalho, sem atentar-se para os funcionários, preferindo reter as informações para si, com medo de perder o poder que está vinculado à informação.
- c) Líder que incentiva o processo de desenvolvimento das pessoas, levando-as a pensar por si mesmas e a trabalhar de forma independente.
- d) Líder que promove a inteligência, a racionalidade e a resolução cuidadosa dos problemas e dá atenção individualizada aos colaboradores, orientando e aconselhando.
- e) Líder que compartilha com a equipe a visão de forma articulada e clara, propondo aos seus seguidores os objetivos a serem alcançados.

**3.** Assinale a alternativa que melhor define o papel do líder frente a mudanças:

- a) Deve mostrar o caminho a ser percorrido e incentivar a criação e o aperfeiçoamento de novos processos de trabalho em equipe que contemplem a mudança, fomentando a participação de todos.
- b) Deve mostrar que a organização está mudando e colocar em prática, de forma rápida e simples, os projetos de mudança que pensou para a equipe.
- c) Deve mudar os papéis dentro da equipe de trabalho para que todos se habituem sempre com mudanças e não sofram quando for necessário implementar mudanças.
- d) Deve enviar e-mails a todos comunicando as mudanças e os planos de ação que serão seguidos a partir da data inicial da mudança, colocando-se à disposição para esclarecer dúvidas.
- e) Deve fazer uma reunião para explicar as mudanças e entregar, para todos, relatórios com seus novos objetivos e funções a partir da implementação da mudança.

## Seção 2.4

### Características e performance da liderança eficaz

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você estudou o papel do líder no desenvolvimento e manutenção de um ambiente de motivação e frente às mudanças, as mudanças de paradigma e a liderança em tempos atuais, bem como os estilos de liderança carismática, transacional e transformacional.

Nesta seção, vamos analisar as diferenças entre gerência e liderança, o papel da confiança na liderança, a liderança de equipes e a liderança ética. Você conhecerá, também, o programa de desenvolvimento de líderes.

Você ajudou o departamento de RH, juntamente com os gestores, a mapear os funcionários com maior potencial de liderança. Agora, a empresa precisa de um programa para desenvolver esses novos líderes, para que sejam capacitados antes de efetivamente assumirem a nova função. Com base no que você aprendeu até agora acerca de liderança e motivação, e no que vai estudar nesta seção, você deverá ajudar na elaboração do programa de desenvolvimento de lideranças da UnifomeZ.

Em um programa como este, o que deve ser levado em consideração? Que opções a organização tem quando decide investir no desenvolvimento da liderança? Se bem elaborado e aplicado, quais resultados este programa pode trazer para a organização? Seria viável aplicar programas desenvolvidos para outras empresas?

Lembre-se de que você deve efetuar a entrega do “Programa de desenvolvimento de liderança” ao final desta unidade de ensino, conforme a data e as orientações do professor.

#### Não pode faltar

Liderança e administração são dois conceitos que costumam ser confundidos. São diferentes, porém, complementares e necessários em todos os níveis de uma organização. O papel do administrador é assumir as responsabilidades formais, desenhar os planos organizacionais e acompanhar os resultados das metas propostas pela organização, utilizando, para isso, o poder da posição que o cargo lhe confere.

O administrador trabalha com base no que chamamos de PDCA – (*Plan – Do – Check – Act*), que, traduzido para o português, seria Planejar as ações, Executar, Checar e Agir, a fim de alcançar as metas propostas pela organização. Ele deve se

preocupar com todos os detalhes operacionais, com o planejamento, com os processos organizacionais, com os balanços financeiros, bem como com as técnicas e ferramentas que deverão ser utilizadas para alcançar as metas com eficácia. Mas, em geral, estes administradores estão envolvidos demais com estas tarefas para desenvolver habilidades de liderança, o que acaba ficando com pessoas de cargos abaixo delas.

O líder, como já vimos, inspira as pessoas com quem trabalha e comunica a visão de futuro, ou seja, as metas organizacionais a serem desenvolvidas, fazendo com que todos se sintam engajados no processo para alcançá-las. Ele se preocupa em conhecer as pessoas com as quais trabalha, saber o que é motivador para cada pessoa em sua equipe e procura manter o ambiente motivado por meio de motivadores comuns a todos, como, por exemplo, um ambiente saudável e limpo, estimulando a participação de todos nas decisões, ouvindo sempre o que todos têm a dizer.

Nem todo líder é um bom administrador, mas é necessário que os administradores desenvolvam habilidades de liderança, pois, nos tempos atuais, as pessoas sentem necessidade de serem lideradas e não simplesmente administradas como se fossem máquinas.

Quadro 2.3 – Comportamento de gerentes e líderes

Gerentes	Líderes
Administra	Inova
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Exerce controle	Inspira confiança
Aceita e mantém o status quo	Desafia o status quo
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas (é eficiente)	Faz a coisa certa (é eficaz)
Imita	É original

Fonte: Bennis (1996, p. 42, apud CAVALCANTI et al., 2008, p. 61).

De acordo com diversos autores, como Cavalcanti et al. (2008), Chiavenato (2014) e Lacombe (2012), nos últimos anos, o foco das universidades tem sido formar administradores, porém, há uma grande dificuldade de se encontrar bons líderes no mercado para contratar. Os administradores tendem a ser mais impessoais, enquanto os líderes, em geral, são mais carismáticos e inspiram mais confiança. Confiança é um aspecto de suma importância na liderança, pois, sem ela, um líder não tem o comprometimento que precisa de sua equipe.

Para compreender melhor o termo “confiança”, recorrente no uso popular e que abrange desde episódios do nosso cotidiano, até a vida pública e privada, é preciso saber afinal: o que significa confiar em alguém?

É comum pessoas emprestem alguma coisa de valor, como um carro, uma casa na praia ou, até mesmo, seu computador de trabalho, a um amigo, sem exigir uma contrapartida. Também é comum confiarmos informações importantes a outras pessoas e pedir sigilo. Em casos assim, normalmente ouvimos questionamentos do tipo: você não tem medo que ele estrague seu carro? Você não tem medo de emprestar sua casa na praia? Você não teme que esta pessoa use estas informações contra você? A resposta aos questionamentos pode ser: “Não, não tenho esse temor, pois confio nessa pessoa”.

Segundo Tomei e Lanz (2015, p. 3-4):

**[...] confiar significa acreditar, ter uma expectativa positiva em relação ao comportamento de outra pessoa, apostar que o comportamento de outro indivíduo será favorável aos nossos objetivos e às nossas expectativas, mesmo que não tenhamos nenhuma forma de nos assegurar que isto correrá. Portanto, ter confiança em alguém significa correr risco – colocar alguma coisa à qual damos valor sob o controle de outra pessoa.**



### Refleta

Você já parou para pensar se o seu perfil é mais voltado para administrador ou líder? Acredita que conseguiria ser um bom administrador com perfil de liderança? Como conquistaria a confiança das pessoas, obtendo, assim, um bom desempenho e cooperação dos funcionários?

O verbo “confiar” vem do latim “*confidere*” que significa “com fé”, “acreditar”. A confiança é conquistada aos poucos, pois dificilmente temos fé ou acreditamos em alguém que estamos vendo pela primeira vez. Demanda um processo de conhecimento no qual, aos poucos, vamos entendendo o outro, verificando como aquela pessoa se comporta, se os valores dela estão de acordo com os nossos e quando, enfim, estabelecemos um relacionamento com essa pessoa, podemos, então, confiar ou não nela.

O dicionário Aurélio define confiança como: “1. Segurança íntima de procedimento; 2. Crédito, fé que se deposita em alguém; 3. Esperança firme”. A definição do verbo “confiar” segue na mesma linha: “V.int. 1. Ter confiança; Ter Fé, esperar. T. 2. Ter esperança (em alguém ou algo)” (FERREIRA, 2009, p. 521).



## Assimile

A confiança estabelecida com o líder acontece da mesma maneira. Tanto por parte dos liderados em relação ao líder quanto do líder em relação aos liderados. Esta relação de confiança irá se desenvolver aos poucos.

A confiança é um atributo primário associado à liderança. Trair a confiança pode ter efeitos graves sobre o desempenho das pessoas. Portanto, os líderes dependem da confiança das pessoas para contar com a cooperação das mesmas.



Parte da tarefa do líder tem sido e continua a ser trabalhar com as pessoas para encontrar e resolver problemas, mas se os líderes não têm acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo de que precisam para resolver problemas, depende de quanto as pessoas confiam neles. Confiança e ser confiável modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação (ZAND apud ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 269).

A falta de confiança pode ter efeitos negativos, mas, se conquistada, a confiança também traz consequências positivas.

Figura 2.7 – Consequências da confiança

<p><b>Confiança encoraja a correr riscos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando os colaboradores se afastam da maneira habitual de realizar as tarefas do dia a dia, ou confiam em alguém que acabou de assumir o comando da equipe, eles estão correndo risco.</li> </ul>
<p><b>Confiança facilita o compartilhamento de informação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando os líderes demonstram respeito pelas ideias de seus colaboradores e demonstram que têm verdadeira intenção de colocá-las em prática, os colaboradores se sentem mais seguros para expressar suas opiniões.</li> </ul>
<p><b>Grupos confiantes são mais eficazes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando existe o sentimento de confiança entre os membros de um grupo, estes tendem a se ajudar mutuamente e a exercer esforço extra uns com os outros, o que aumenta ainda mais a confiança entre eles.</li> </ul>
<p><b>Confiança aumenta produtividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em um ambiente em que há confiança mútua entre líder e colaboradores, as avaliações de desempenho dos colaboradores tendem a ser melhores, pois a produtividade, no geral, é maior do que em ambientes onde a confiança não existe.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2014, p. 270).



Além destas, pode haver diversas outras consequências positivas da confiança. Mas, no caso do líder, perder a confiança da sua equipe de trabalho, vai gerar prejuízos, pois o engajamento que ele conquistou pode ser perdido, já que o grupo passa a não acreditar mais no líder e um clima de desconfiança e insegurança toma conta do grupo. Cada um começa a preocupar-se somente com seus objetivos pessoais e os interesses do grupo acabam ficando em segundo plano, diminuindo a produtividade da equipe, ou até mesmo, extinguindo-a.

Outra questão importante, que também impacta muito sobre a confiança, é a ética. Robbins (2005, p. 290) afirma que “os líderes carismáticos sem ética têm maior probabilidade de utilizar seu carisma para aumentar seu poder sobre os liderados, em proveito próprio. Os líderes éticos devem utilizar seu carisma de maneira socialmente construtiva, para servir aos outros”.

Quando os colaboradores percebem a falta de ética na liderança, esta fica enfraquecida e perde o poder pessoal sobre os liderados, que deixam de admirar a pessoa do líder e passam a seguir apenas o poder do cargo, que é uma liderança mais frágil. Cabe, então, aos altos executivos das organizações, definir os padrões morais e éticos, que devem ser demonstrados como indiscutíveis e imutáveis, e devem ser seguidos por todos os membros da organização. Eles próprios precisam dar os exemplos de comportamentos a serem seguidos, estimulando e recompensando o comportamento ético e íntegro de seus colaboradores.

Temos que nos lembrar sempre de que todo líder lidera uma equipe e não uma única pessoa. Por isso, temos que conhecer cada membro da equipe e seu funcionamento. Cada equipe tem sua própria dinâmica, elege seus membros mais populares, os mais eficientes para cada tipo de tarefa, os mais flexíveis e os menos flexíveis, as diferentes personalidades e papéis dentro do grupo, e tudo isto deve ser minuciosamente observado pelo líder antes de começar a trabalhar com a equipe. De acordo com Robbins (2005), são quatro os principais papéis específicos que devem ser desempenhados na liderança de equipes:

I. Líderes de equipe são elementos de ligação com os componentes externos, ou seja, a administração superior, demais equipes de trabalho que fazem parte da organização, clientes internos e externos, fornecedores, entre outros. É responsabilidade do líder representar a equipe diante estes grupos externos e garantir recursos e informações necessárias para a execução do trabalho.

II. Líderes são solucionadores de problemas. Quando os membros da equipe apresentam qualquer tipo de dificuldade e solicitam ajuda, é papel do líder se reunir com todos e procurar soluções.

III. Líderes são administradores de conflitos. É responsabilidade do líder identificar, processar e solucionar os conflitos que possam existir nas equipes de trabalho, minimizando os impactos destrutivos destes conflitos.

IV. Líderes são treinadores, afinal, são eles que definem os papéis dos colaboradores, ensinam as tarefas, apoiam nas decisões, torcem e fazem o que for preciso para que cada membro de sua equipe possa aprimorar seu desempenho no trabalho.



### Pesquise mais

BECKER, Danielle Nogara et al. Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: uma análise comparativa. **Perspectivas Contemporâneas**, 9(2), p. 167-186, 2014. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1456/621>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

As organizações têm tido dificuldade em encontrar pessoas com perfil de liderança no mercado de trabalho. Como consequência disso, tem aumentado o investimento em programas de desenvolvimento de lideranças dentro das próprias organizações em busca de uma liderança eficaz. Grandes empresas, como Natura e Petrobrás, investem em programas de formação de líderes, com o objetivo de manter o DNA da empresa, manter os colaboradores alinhados com os valores organizacionais e formar líderes preparados para sustentar a organização, engajados com os objetivos e com o desenvolvimento organizacional.

Figura 2.8 – Líderes engajados



Fonte: Leadership – Business Consulting. Disponível em: <[http://leadership-bg.com/images/stories/Lideres\\_eficazes\\_PT.png](http://leadership-bg.com/images/stories/Lideres_eficazes_PT.png)>. Acesso em: 26 jan. 2016.

Para alcançar o nível de eficácia demonstrado na Figura 2.8, são organizados treinamentos dentro das empresas com profissionais especializados nos mais diversos assuntos, como gestão de pessoas, liderança, gestão sustentável, gestão de projetos, responsabilidade social, entre outros. Algumas empresas criaram suas próprias universidades corporativas, outras fizeram parcerias com instituições de ensino que montaram cursos específicos para seus colaboradores e outras diversificaram os cursos de especialização que encaminharam seus colaboradores para que pudesse haver uma troca de conhecimento entre eles na própria organização.



### Pesquise mais

LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tamára. Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. **Diálogo**, Canoas, n. 25, p. 39-56, abr. 2014. Disponível em: <<http://sphinx.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1495/1046>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

Vale trazer para a discussão o processo de *coaching*, sendo que o *coach* é o líder que irá treinar o aprendiz. O mesmo se compromete a ajudar e apoiar no processo de aprendizado para que seu aprendiz a líder possa conhecer e atingir seu potencial máximo, alcançando suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva. O *coach* deve atuar como um orientador, propondo objetivos e mostrando a direção que o aprendiz deve seguir. Deve, também, ser um líder que incentive a inovação e a criatividade do aprendiz na busca dos resultados esperados, impulsionando os talentos que perceber em cada um de seus aprendizes.

Além do *coaching*, temos a mentoria ou *mentoring*. A função do mentor é ouvir, aconselhar, orientar e influenciar o aprendiz na busca de novos conhecimentos e nas escolhas que ele não teria condições de fazer sozinho. Geralmente, o *mentoring* é um processo que tem duração de médio e longo prazo.

De acordo com Vergara (2007, p. 109), “mentor é aquele que o auxilia a aprender alguma coisa que você, sozinho, não poderia aprender, ou, pelo menos, teria dificuldade”. Mentoria geralmente é utilizada para preparar a pessoa para um determinado conhecimento ou uma determinada área e sua duração pode variar de contatos mais esporádicos até um relacionamento mais duradouro.

Para Oliveira (2015, p. 11):

**Mentoring é uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional com**



larga experiência e forte sustentação teórica e prática – o mentor – auxilia uma pessoa com menor experiência e conhecimento – o mentorado – em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Uma organização que tenha sua missão, visão e valores com pelo menos algumas dessas características mencionadas no decorrer desse estudo, certamente terá líderes com uma *performance* eficaz.



### Pesquise mais

Para saber mais sobre o *mentoring*, leia a matéria a seguir:

CAMPOS, Paulo. Por que utilizar um programa de *mentoring*? **Revista Exame**. [On-line]. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/mochileiro-corporativo/2015/02/23/por-que-utilizar-um-programa-de-mentoring/>>. Acesso em: 26 jan. 2016.



### Exemplificando

A empresa “XYZ” optou por um programa de desenvolvimento de lideranças no qual os colaboradores indicados devem realizar cursos de gestão de pessoas, gestão de segurança no trabalho e processos de comunicação, além de *mentoring* nos processos que forem falhos em cada um dos aprendizes. Este processo tem dado resultado e formado bons líderes para a empresa.



### Faça você mesmo

A empresa que você trabalha solicitou a elaboração de um breve processo de desenvolvimento de líderes. Com base no exemplo anterior, descreva outro exemplo de programa de desenvolvimento de liderança.

## Sem medo de errar

Vimos, nesta unidade, que existem algumas teorias acerca de liderança que destacam características importantes que um líder eficaz deve apresentar e identificamos quais os principais traços de comportamento de um bom líder, se mais voltado para a tarefa, mais voltado para os relacionamentos ou um misto destes dois comportamentos. Além disso, analisamos as principais habilidades e competências que podem ser desenvolvidas em um líder e a importância delas.

Você compreendeu o papel do líder como promotor e mantenedor de um ambiente de motivação na organização, sugerindo o que ele poderia fazer para manter um ambiente motivado. Também entendeu a importância do papel do líder na gestão de mudanças dentro da organização e como ele deve conduzir a equipe neste processo, sugerindo posturas e comportamentos adequados para a líder Paula frente às mudanças. Por fim, você aprendeu os estilos de liderança carismático, transacional e transformacional e sugeriu que Paula adotasse um destes estilos de liderança, explicando qual seria o melhor para ela.

Agora, com base em tudo o que já aprendemos sobre o perfil de liderança para a UniformeZ, conhecendo a cultura e os valores da empresa que estudamos na Unidade 1, como seria um programa de desenvolvimento de líderes nesta empresa? Que traços de comportamentos seriam os ideais aos candidatos ao programa? Que habilidades e competências deveriam ser treinadas? Como o líder poderia manter o ambiente motivado? Como o líder deve se comportar na gestão de mudanças? Qual seria o estilo de liderança ideal a ser adotado nesta empresa?



### Atenção!

Habilidades de liderança podem e devem ser treinadas e desenvolvidas nas organizações. Bons líderes estão em falta no mercado!



### Lembre-se

Nem todo líder é um bom administrador, mas é necessário que os administradores desenvolvam habilidades de liderança para inspirar seus colaboradores a segui-lo.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.	
“Desenvolvendo a Liderança”	
1. Competência Geral	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprender a elaborar programas de desenvolvimento de liderança.
3. Conteúdos relacionados	Desenvolvimento de liderança; <i>coaching</i> ; <i>mentoring</i> .
4. Descrição da SP	O gerente de RH de uma empresa precisa elaborar um programa de desenvolvimento de líderes e solicitou sua ajuda para desenvolver este programa. Para isso, vocês deverão detalhar os tópicos de conteúdo dos treinamentos que serão oferecidos aos aprendizes e as técnicas que serão utilizadas para o treinamento da liderança.
5. Resolução da SP	Os aprendizes devem ser treinados sobre gestão de pessoas, gestão de projetos, gestão de segurança do trabalho, processos de comunicação, estilos de liderança, sustentabilidade e responsabilidade social. Além disso, devem passar por entrevistas agendadas com os líderes mais antigos e bem-sucedidos da organização para aprenderem sobre comportamentos na prática. Também terão mentores para aconselhar sobre as suas dificuldades e, se necessário, ao assumir a liderança, passarão, também, pelo programa de <i>coaching</i> .



### Lembre-se

*Coaching* é um aprendizado mais completo sobre todo o processo de liderança e *mentoring* é o aprendizado sobre um assunto ou área específico.



### Faça você mesmo

Pense agora em um processo de mentoria que você precisa passar para aprimorar algum conhecimento específico na sua área de trabalho e procure alguém na sua empresa que possa ajudá-lo.

**Faça valer a pena!**

**1.** Liderança e administração são dois conceitos que costumam ser confundidos. São diferentes, no entanto, complementares e necessários em todos os níveis de uma organização. Assinale a alternativa que apresenta as diferenças entre o papel do líder e do administrador:

a) O administrador é responsável, exclusivamente, pelas atividades financeiras e organizacionais; o líder é responsável por formar as equipes e punir os membros da equipe que não estão de acordo com o esperado.

b) O administrador escolhe a equipe de trabalho de acordo com a experiência profissional dos colaboradores; o líder treina e distribui as atividades de cada colaborador.

c) O papel do administrador se resume a definir as estratégias da organização; o líder deve prever o orçamento, desenhar os planos, escolher a equipe e treinar os colaboradores.

d) O papel do administrador é assumir as responsabilidades formais, desenhar os planos organizacionais e acompanhar os resultados das metas propostas pela organização; o papel do líder é inspirar as pessoas com quem trabalha e comunicar a visão de futuro, fazendo com que todos se sintam engajados no processo para alcançá-la.

e) O papel do administrador é assumir os riscos inerentes ao cargo que lhe foi conferido, desenhando as estratégias organizacionais; o líder deve prever os orçamentos, desenhar os processos.

**2.** De acordo com os quatro principais papéis específicos que devem ser desempenhados na liderança de equipes, segundo Robbins (2005), analise as afirmações e marque V para verdadeiro e F para falso.

I. ( ) Líderes de equipe são elementos de ligação com os componentes externos, ou seja, a administração superior, demais equipes de trabalho que fazem parte da organização, clientes internos e externos, fornecedores, entre outros. É responsabilidade do líder representar a equipe diante estes grupos externos e garantir recursos e informações necessárias para a execução do trabalho.

II. ( ) Líderes são solucionadores de problemas. Quando os membros da equipe apresentam qualquer tipo de dificuldade e solicitam ajuda, é papel do líder se reunir com todos à procura de soluções.

III. ( ) Líderes são administradores de conflitos. É responsabilidade do líder identificar, processar e solucionar os conflitos que possam existir nas equipes de trabalho, minimizando os impactos destrutivos.

IV. ( ) Líderes são treinadores, afinal, são eles que definem os papéis dos colaboradores, ensinam as tarefas, apoiam nas decisões, torcem e fazem o que for preciso para que cada membro de sua equipe possa aprimorar seu desempenho no trabalho.

Assinale a alternativa correta:

- a) V; V; F; V.
- b) V; F; F; F.
- c) V; V; V; V.
- d) F; V; V; F.
- e) F; V; F; V.

**3.** De acordo com Tomei e Lanz, assinale a alternativa que define confiança:

- a) Confiança é a contribuição voluntária do funcionário, encorajada pelo líder.
- b) Confiança em alguém ou algo significa correr risco – colocar alguma coisa a qual damos valor sob o controle de outra pessoa. Confiar significa acreditar, ter uma expectativa positiva em relação ao comportamento de outra pessoa, apostar que o comportamento de outro indivíduo será favorável aos nossos objetivos e às nossas expectativas, mesmo que não tenhamos nenhuma forma de nos assegurar que isto correrá.
- c) Confiança é um estado psicológico que surge quando nos tornamos vulneráveis ao outro em relação a expectativas sobre como a situação vai se desenrolar.
- d) Confiança é um sentimento de expectativa em relação algo ou alguém. A pessoa ou organização confiável é uma fonte de vantagem competitiva.
- e) Confiança em alguém ou algo pode gerar um desempenho eficaz, pois estimula a motivação para realizações em esforço extra.



# Referências

- CAVALCANTI, Vera Lúcia. et. al., **Liderança e motivação**. 2 ed. FGV: Rio de Janeiro, 2006.
- **Liderança e motivação**. 3 ed. FGV: Rio de Janeiro, 2008.
- COSTA, Carla Edite Mendes; OLIVEIRA, Guilherme Soares. **A Importância da liderança situacional no ambiente organizacional - Um estudo de caso em uma Agência Bradesco**. Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração. Fundação de Ensino "Eurípedes Soares da Rocha" - Mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM. Marília, São Paulo: 2014, 53 fls.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Manole: Barueri, 2014.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. Thomson Pioneira: São Paulo, 2005.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4ª ed. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LACOMBE, Francisco J. M. **Comportamento organizacional**. 1. ed. Saraiva: São Paulo, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. Atlas: São Paulo, 2010.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Thomson Pioneira: São Paulo, 2011.
- NOVO, Damaris Vieira et al., **Liderança de equipes**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. 2 ed. Atlas: São Paulo, 2015.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy **A. Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2014.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2005.
- TOMEI, Patrícia Amélia; LANZ, Luciano Quinto. **Confiança nas organizações**. 1. ed. Elsevier: Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2015.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. Atlas: São Paulo, 2007.



## RELAÇÕES INTERPESSOAIS

### Convite ao estudo

Nesta unidade, você vai entender como o desenvolvimento interpessoal pode impactar na criação de relações produtivas e na comunicação organizacional. Assim, poderá compreender a natureza e o funcionamento de grupos e equipes de trabalho, para que sejam eficazes.

Esses são temas importantes, considerando que, em qualquer área ou tipo de empresa, o trabalho é desenvolvido de maneira integrada, ou seja, ninguém trabalha sozinho ou isolado. Portanto, a atuação profissional competente depende do bom relacionamento entre os indivíduos de diversos grupos ou equipes.

Para essa unidade, definimos competências e objetivos específicos que você deverá ter desenvolvido ao final dos estudos. São eles:

- Competência geral: conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
- Competência técnica: conhecer os métodos e técnicas de qualidade de vida no trabalho.
- Objetivos: compreender a natureza das relações interpessoais, sua influência na geração e solução de conflitos, bem como o funcionamento de grupos e equipes de trabalho.

Na construção desse aprendizado, é importante que você consiga visualizar como os conceitos e reflexões propostas podem ser aplicados à realidade profissional. Portanto, tenha em mente a situação a seguir, que

norteará a construção de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

A “Online.Com” é uma empresa de tecnologia que atua no desenvolvimento de aplicativos para celulares. Apesar de ser uma empresa existente no mercado brasileiro há apenas cinco anos, ocupa uma posição de destaque, atendendo clientes em todo o país. Possui um grupo de 50 colaboradores que, na maioria, são profissionais jovens, tecnicamente atualizados e competentes, por isso são constantemente assediados por empresas concorrentes.

Há uma projeção de crescimento nos negócios que demanda atenção à estruturação da empresa. O dono da empresa reconhece a importância dos colaboradores e pretende mantê-los, além de continuar crescendo e vencendo a concorrência com criatividade e inovação. Para tanto, pediu à gerente de pessoas que fizesse um diagnóstico da situação atual e promovesse ações visando melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e, conseqüentemente, a satisfação e comprometimento dos mesmos com os objetivos da empresa.

A gerente de pessoas deve percorrer um caminho de investigação que exige a busca de respostas para algumas questões fundamentais:

- Quais são as competências necessárias ao bom relacionamento interpessoal? Quais tipos de conflito podem surgir no relacionamento entre indivíduos, equipes e grupos? Como se pode solucioná-los?
- Como é possível construir relações positivas e satisfatórias entre indivíduos, grupos e equipes? Qual é o papel da comunicação organizacional nesse contexto?
- Como grupos e equipes se caracterizam, se desenvolvem e se mantêm? O que torna grupos e equipes eficazes?

Com essas questões em mente, vamos iniciar um percurso que nos levará às respostas. A cada seção desta unidade, você aprenderá um pouco mais, fará reflexões e discutirá situações que o ajudarão a compreender melhor as relações interpessoais. Vamos juntos nesta caminhada em busca do conhecimento!

## Seção 3.1

### Relações interpessoais

#### Diálogo aberto

A partir dos estudos anteriores, você pôde entender a relação entre o indivíduo e a organização onde atua, bem como os fatores que interferem nessa relação. Você conheceu um pouco sobre a Psicologia aplicada as organizações e Comportamento Organizacional como área de conhecimento. Além disso, pôde compreender o que é liderança, seu papel e a forma como o exercício da liderança pode influenciar a motivação e a satisfação dos indivíduos dentro de uma organização.

Nesta seção, vamos compreender um pouco mais sobre comportamento organizacional, atentando-nos à discussão sobre o desenvolvimento interpessoal, ou seja, o desenvolvimento de habilidades e competências que podem impactar na qualidade das relações, na geração e resolução de conflitos.

Seu desafio será ajudar no diagnóstico de uma situação concreta e, para tanto, vamos conhecer um pouco mais sobre a situação proposta para esta primeira seção:

A “Online.Com” tem seu quadro formado por jovens, tecnicamente atualizados e competentes. Ocorre que um colaborador recém-contratado demonstra-se entusiasmado e autoconfiante e questiona constantemente o trabalho desenvolvido por um colega veterano, por considerar que ele aplica soluções complexas demais para problemas simples. Por sua vez, este colega sente-se incomodado, pois tem mais experiência na função, conhece os procedimentos técnicos e julga que o novato é imaturo e muito direto nas suas colocações. Por conta desse impasse, os projetos de sua área têm sofrido atrasos.

Você faz parte da equipe de gestão de pessoas e foi chamado para entender o que está acontecendo e ajudar a solucionar o problema. Para resolver esta, situação deve-se identificar: quais são as competências interpessoais que o novato e o veterano precisam desenvolver? Qual é a natureza do conflito existente? Como é possível resolvê-lo?

Antes de responder às questões, vamos avançar na discussão de conceitos importantes!

## Não pode faltar

Desenvolvimento interpessoal é parte essencial das discussões sobre o comportamento organizacional, pois diz respeito às relações humanas e trata do processo de desenvolvimento de habilidades e competências que possibilitam o relacionamento saudável e produtivo entre pessoas, considerando o contexto em que estão inseridas. Pode ser definido como: “a capacidade de estabelecer e manter interações sociais simultaneamente produtivas e satisfatórias diante de diferentes interlocutores, situações e demandas” (DEL PRETTE, DEL PRETTE, 1998, p. 205-206).

No contexto organizacional, o desenvolvimento interpessoal assume importância significativa, tendo em vista que, mesmo em atividades isoladas e individuais, as pessoas precisam relacionar-se umas com as outras para realizar seu trabalho. Dessa forma, podemos entender que os resultados do trabalho de uma pessoa ou de uma equipe dependem em grande parte da qualidade das relações interpessoais que desenvolve. O contexto atual mostra uma grande complexidade, em que a mudança é uma constante e se reflete na competitividade entre as organizações, nos processos produtivos e nas relações de trabalho e pessoais. Essa realidade nos coloca continuamente frente a novos desafios e à necessidade de inovar e de rever conceitos e posturas. Em outras palavras, exige o desenvolvimento de novas competências. Mas o que são competências?

Um conceito de competência bastante aceito no meio acadêmico foi proposto por Le Boterf (2003 apud SILVA; TEIXEIRA, 2012, p. 199): “competência pode ser entendida, em sentido amplo, como um saber em ação”. Seguindo essa definição, alguns autores propõem, ainda, que uma determinada competência é composta por três elementos, que compõem o modelo chamado de CHA:

- **Conhecimentos:** dizem respeito às informações adquiridas por meio de cursos de formação, capacitação, leituras, entre outros. Esse conjunto de informações compõe o “saber, saber o que fazer”.
- **Habilidades:** são desenvolvidas por meio da experiência, de colocar em prática aquilo de se sabe. Elas compõem o “saber fazer, saber como fazer”.
- **Atitudes:** são definidas a partir do conjunto de valores, crenças e princípios que adquirimos com a convivência social. São elas que motivam e acionam o comportamento. Refletem, portanto, o “querer ser, querer fazer, estar motivado para”.

Esses elementos atuam de forma combinada na geração de comportamentos. Dentro dessa perspectiva, para que um profissional seja considerado competente em determinada situação, já não basta que possua conhecimentos específicos de sua área de atuação profissional, é necessário que também desenvolva habilidades diversificadas e tenha atitudes coerentes a cada situação (GRAMIGNA, 2002; RABAGLIO, 2001).



### Assimile

A competência profissional exige a combinação de três elementos essenciais de forma equilibrada: conhecimentos, habilidades e atitudes. O profissional competente é aquele que possui informações (sabe), consegue colocá-las em prática (sabe fazer) e executa o que é necessário para obter os melhores resultados a cada situação (quer fazer).

Há algum tempo, as organizações vêm se dedicando a compreender e desenvolver competências técnicas de seus colaboradores, especialmente no acesso a informações qualificadas e programas de capacitação e de formação que possibilitam o aumento do conhecimento e habilidades necessários à execução de tarefas inerentes a sua função. No entanto, mais recentemente, pode-se dizer que há um consenso entre os estudiosos do comportamento humano no trabalho sobre a importância do desenvolvimento de competências comportamentais, aquelas que possibilitam o aprimoramento de comportamentos adequados a cada situação.

Pesquisas focadas na área de gestão de pessoas mostram que grande parte dos profissionais, embora tenha alto desempenho técnico, mostra dificuldade de evoluir profissionalmente ou mesmo manter-se empregada por falhas decorrentes da falta de competências comportamentais. Isso significa que, por exemplo, um profissional experiente e tecnicamente eficaz pode ter dificuldades no relacionamento com os colegas (sejam pares, líderes ou subordinados), o que pode prejudicar o seu desempenho geral e o desenvolvimento de trabalhos em equipe.



### Pesquise mais

Para aprofundar seus conhecimentos sobre o conceito de competências e a evolução dos estudos sobre o tema, leia o artigo:

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de psicologia**, v. 12, n. 2, Natal, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

Dentre as competências comportamentais mais destacadas nas pesquisas está a competência interpessoal, que refere-se à “habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação” (MOSCOVICI, 1997, p. 35). Essa competência, então, diz respeito à forma como nos comunicamos, nos relacionamos e trabalhamos com as outras pessoas no dia a dia. Ela depende, portanto, da nossa maneira de ser, pensar e agir. Você acredita ter competência interpessoal? Antes de responder, entenda um pouco mais sobre o que isso significa.

Um dos elementos essenciais da competência interpessoal é a percepção. Como já vimos antes, a forma como percebemos o mundo, os outros e os fatos afeta diretamente a forma como agimos, ou seja, a ação parte de “dentro para fora”. Assim, é preciso ter um bom nível de autoconhecimento para que tenhamos uma visão apurada das situações que vivemos e possamos nos colocar de forma adequada e realista a cada situação. O autoconhecimento é desenvolvido por meio da reflexão, do feedback ou, até mesmo, de treinamentos vivenciais ou processos terapêuticos; ele envolve a autopercepção, autoconscientização e a autoaceitação. Dessa forma, podemos conhecer nossas qualidades e potenciais, bem como nossas limitações e dificuldades, buscando adequar a nossa percepção a realidade e ao contexto.

Outro componente importante da competência interpessoal é a habilidade em si: ter flexibilidade para ver a mesma situação de formas diferentes, por outros ângulos (por exemplo: o do outro), além de ter criatividade para buscar soluções alternativas e não usuais para as diferentes situações que se apresentam. E o terceiro elemento importante é o relacionamento em si. Os relacionamentos ocorrem na dimensão cognitiva e na dimensão afetiva/emocional. É preciso considerar ambas para que os relacionamentos se fortaleçam e sejam duradouros (MOSCOVICI, 1997).



### Vocabulário

*Feedback* – No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Trata-se de uma eficaz ajuda ao indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos (MOSCOVICI, 1997, p. 53).

Uma maneira diferente e interessante de entender a competência interpessoal é o modelo, chamado de “Inteligência Emocional”. Para o autor, inteligência emocional significa “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 1999, p. 337). Esse modelo foi proposto por Daniel Goleman, a partir do trabalho de outros pesquisadores, visando a sua aplicação direta ao mundo do trabalho, diferenciando-a da capacidade intelectual. Em sua compreensão, a Inteligência Emocional é tão ou mais importante que a intelectual, pela forma como pode potencializar resultados positivos nos relacionamentos pessoais e profissionais.



### Assimile

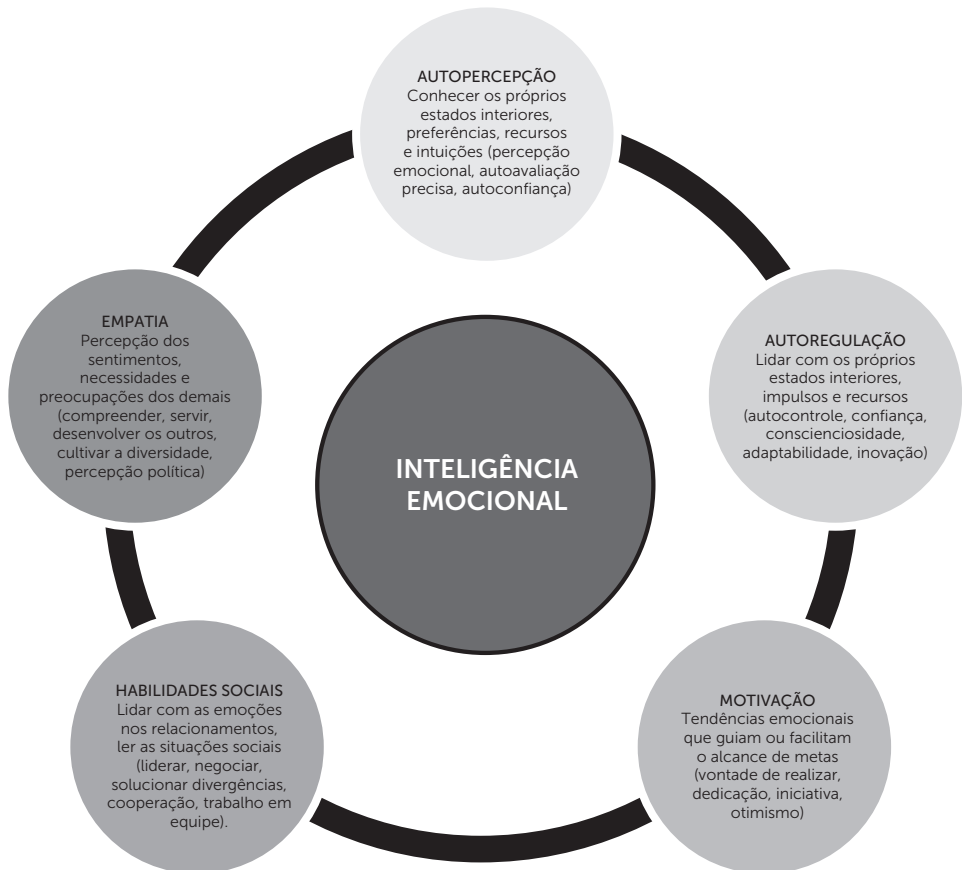
A primeira teoria sobre Inteligência Emocional foi apresentada por Reuven Bar-On, nos anos 80. Howard Gardner criou a teoria das Inteligências



Múltiplas em 1983. Peter Salovey e John Mayer também propuseram sua teoria sobre Inteligência Emocional. Outros teóricos elaboraram modelos complementares antes de Goleman, no entanto, ainda sem a preocupação direta com a aplicação das relações interpessoais no trabalho.

O modelo de Inteligência Emocional de Goleman compreende cinco competências emocionais básicas: autopercepção, autorregulação, motivação, habilidades sociais e empatia. Estas, por sua vez, são compostas por outras competências que se combinam da seguinte forma:

Figura 3.1 | Mapa Conceitual da Inteligência Emocional



Fonte: Adaptado de Goleman (1999, p. 41).

Inicialmente, é importante diferenciar que, para Goleman, auto percepção, autorregulação e motivação fazem parte de um subconjunto, que ele denomina de competência pessoal ou a maneira que cada um lida consigo mesmo. Já a empatia e as aptidões sociais formam o subconjunto de competências sociais, que definem como lidamos com o relacionamento com “os outros”.



### Refleta

Observe bem esse modelo. Que competências você reconhece em seu comportamento? Quais entende que ainda não possui ou pode desenvolver um pouquinho mais? Lembre-se de como o autoconhecimento é importante para o desenvolvimento interpessoal!

O que faz essa proposta interessante é que Goleman também desenvolveu um mapeamento dessas competências, detalhando cada uma delas em comportamentos que podem ser desenvolvidos. Mas, voltaremos a esse ponto mais adiante.

A partir do que vimos até aqui, é possível compreender que os relacionamentos interpessoais são essenciais, parte de nossa vida e que praticamente não há como vivermos ou trabalharmos sozinhos. No entanto, criar e manter relacionamentos saudáveis pode se tornar uma tarefa complexa, pois além de buscarmos desenvolver nossa competência interpessoal, temos que fazer isso de forma interdependente com os “outros”. Nesse contexto, é natural que surjam divergências ou conflitos, então vamos tentar entender conceitualmente como isso funciona.

De acordo com Robbins e Judge (2014), os conflitos podem ter como fonte ou causa a comunicação, com suas barreiras ou ruídos, os problemas relativos à estrutura, como tamanho e tipo de grupos, e estilos de liderança ou variáveis pessoais, como personalidade, emoções e valores. Os autores mostram como a visão sobre conflitos no ambiente de trabalho vem mudando: na “visão tradicional”, todo conflito era essencialmente negativo e deveria ser evitado. A partir da percepção de que algum nível de conflito é inevitável e, por vezes saudável, surge a “visão interacionista” que os classifica da seguinte forma: Construtivos ou Funcionais x Destrutivos ou Disfuncionais. Essa classificação diz respeito às consequências de um conflito.

Um conflito pode ser considerado construtivo ou funcional quando traz benefícios para as pessoas, grupos e organizações. Isso é possível quando, por exemplo, um problema de discordância inicial gera uma discussão produtiva que leva a soluções criativas, inovadoras, gerando mudanças positivas. Por outro lado, o conflito pode ser visto como destrutivo ou disfuncional quando as consequências acarretam problemas, ou seja, não há consenso na solução das discordâncias e há prejuízo para os envolvidos, queda de produtividade e não cumprimento de objetivos. Como exemplo, quando há uma discordância entre dois funcionários sobre como desenvolver um projeto e não

há acordo entre eles, o projeto sofre atrasos.

Segundo os autores, o que determina a possibilidade de um conflito ser funcional ou não é a sua natureza. Eles podem ser: conflitos de tarefa, quando o desacordo se refere a questões do trabalho, conteúdo e objetivos; conflitos de relacionamento, que envolvem as relações entre as pessoas, trazendo à tona as diferenças individuais, sentimentos, emoções e percepções; conflitos de processo, discordância quanto à forma como as tarefas são desenvolvidas ou os meios de atingir os objetivos; entre outros. Na prática, esses diferentes tipos de conflito podem não ser totalmente distintos ou mesmo ocorrer simultaneamente.

Finalmente, a visão mais atual sobre conflitos, chamada de “visão centrada na resolução do conflito”, sintetiza as discussões anteriores, reconhecendo que apenas em casos específicos o conflito pode ser benéfico e foca na gestão ou gerenciamento de conflitos produtivos, minimizando os efeitos negativos e potencializando os efeitos positivos dessa ocorrência.

Existem outras maneiras de classificar os conflitos e, de acordo com os diferentes autores, essa nomenclatura pode sofrer alterações. Da mesma forma, há diversas visões sobre como podemos lidar com os conflitos. Vamos explorar uma delas.

Moscovici (1997) destaca a importância de conhecer a natureza, ou seja, a dinâmica do conflito e suas variáveis, como se fosse um diagnóstico antes de planejar ou atuar em sua solução, pois não há uma “receita mágica”. Em uma abordagem que afirma que a intenção é transformar as diferenças em resolução de problemas, identifica cinco estilos básicos de abordar os conflitos que devem ser analisados, considerando as pessoas, os objetivos, bem como o nível de aprofundamento que se pretende atingir e suas consequências.



### Exemplificando

- **Evasão:** Evita-se o conflito a qualquer custo; assume-se posição neutra ou de distanciamento (“não ver, não ouvir, não falar de discordâncias”), fugindo à responsabilidade social até o caso extremo da alienação.
- **Harmonização:** Prefere-se a aceitação pessoal, doçura e paz à validade das soluções; discordâncias são evitadas para não causar ressentimentos, conseguindo-se cordialidade e concordância superficiais à custa de convicções pessoais e criatividade.
- **Supressão:** Controle do conflito pela força; situação polarizada de ganhar-perde, autoridade-obediência, de antagonismo e competição, em que ganhar (impor sua solução ou decisão) é mais importante que procurar uma solução válida, adequada.

- **Acomodação:** Conflito superado por negociação; busca de uma solução intermediária na qual ninguém perde tudo, mas também ninguém ganha tudo, chegando-se ao melhor acordo que se possa obter, embora não seja o mais adequado.
- **Confrontação:** Abordagem difícil de resolução de problemas, em que ideias e sentimentos são discutidos abertamente, trabalhando-se nas e com as discordâncias para alcançar uma solução válida para ambos. Não há vencidos e vencedores, os oponentes tornam-se colaboradores (MOSCOVICI, 1997, p. 152).



### Faça você mesmo

E você? Em uma situação de conflito, qual é a sua atitude usual? Pense em uma situação específica e tente lembrar-se de como agiu. Quais foram os resultados? A partir dos conceitos propostos, você poderia mudar sua maneira de lidar com os conflitos? Discuta a sua visão sobre conflitos com seus colegas e procure entender as opiniões divergentes.

### Sem medo de errar

De acordo com a discussão proposta ao longo do texto, vamos voltar à situação que ocorre na empresa Online.Com. É importante que procure resolvê-la tomando como base alguns pontos:

- Rever os conceitos apresentados sobre Competência Profissional e os elementos que a compõem (GRAMIGNA, 2002; RABAGLIO, 2001); Competência Interpessoal (MOSCOVICI, 1997); e Inteligência Emocional (GOLEMAN, 1999).
- A partir dessa revisão conceitual, procure analisar o perfil do funcionário novato e do veterano. Eles podem ser considerados competentes? Tente destacar os aspectos que melhoram suas competências.
- Rever os conceitos sobre os tipos de conflitos apresentados (ROBBINS; JUDGE, 2014).
- Procure identificar o tipo de conflito em que os funcionários estão envolvidos.
- Rever a abordagem para solução de conflitos proposta por Moscovici (1997).
- Propor uma estratégia para solução do conflito existente entre os dois funcionários.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.</p>	
"Competência Profissional"	
1. Competência Geral	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
2. Objetivos de aprendizagem	Diferenciar os elementos que compõem a competência profissional em uma situação de realidade organizacional.
3. Conteúdos relacionados	Competência profissional.
4. Descrição da SP	Jaqueline e Cynthia trabalham juntas na equipe de vendas de uma concessionária de automóveis. Jaqueline tem mais de 5 anos de experiência na empresa, é estudante de Marketing e seu resultado de vendas é considerado mediano pelo gerente, que percebe nela uma certa dificuldade em lidar com clientes por conta de sua abordagem um tanto agressiva. Já Cynthia tem formação técnica em Administração de Empresas e está começando na área agora. Apesar disso, tem obtido bons resultados nas vendas. O gerente entende que ela tem muita determinação e paciência ao lidar com as exigências dos clientes. O gerente quer identificar pontos em que cada uma pode evoluir. Que pontos seriam esses?
5. Resolução da SP	Jaqueline possui o conhecimento adequado para atuação em vendas, no entanto, precisa desenvolver sua habilidade aplicando esses conhecimentos em sua atuação, também há um aspecto atitudinal, o "querer" vender. Para isso, é necessário que procure fazer o melhor possível com os recursos que já possui. Cynthia tem atitude adequada, buscando realizar as vendas e obtendo resultados, também demonstra aplicar os conhecimentos gerais que possui na sua atuação profissional. Pode melhorar ainda mais se tiver oportunidade de conhecer técnicas específicas de vendas e conhecimento sobre o segmento e produtos.



### Faça você mesmo

Faça uma lista de características que reconhece em sua atuação profissional e releia as definições sobre competências profissionais. Em seguida classifique as características que listou dentro do modelo CHA (comportamentos, habilidades e atitudes) e identifique se são pontos fortes e a desenvolver. Incentive seus colegas a fazerem o mesmo e, depois, troquem informações sobre seus resultados e discutam formas de desenvolver as competências.

**Faça valer a pena**

**1.** O desenvolvimento interpessoal é um conceito que diz respeito à:

- a) Prática de interagir com as pessoas de forma a obter resultados diretamente ligados aos seus objetivos profissionais.
- b) Capacidade de se relacionar de forma produtiva, gerando relacionamentos duradouros e com diferentes pessoas.
- c) Promoção de relacionamentos esporádicos que possam trazer satisfação pessoal às pessoas que têm afinidade natural.
- d) Identificação de características pessoais e profissionais eficazes para a boa produtividade nas organizações competitivas.
- e) Existência de vínculos emocionais e afetivos dentro do ambiente de trabalho, em função da convivência social.

**2.** O conceito de Inteligência Emocional diz respeito:

- a) Ao conjunto de conhecimentos adquiridos por meio da formação acadêmica e especialização profissional.
- b) À capacidade intelectual que pode ser medida por meio do teste de QI (Quociente Intelectual).
- c) À capacidade de conhecer e controlar emoções, motivar-se e estabelecer relacionamentos significativos.
- d) À capacidade de obedecer as regras de conduta existentes na sociedade e nas organizações.
- e) Ao conjunto de valores, atitudes e percepções que compõem a personalidade dos indivíduos.

**3.** De acordo com Moscovici, conceitualmente, a competência interpessoal é composta por três elementos fundamentais. São eles:

- a) Autoconhecimento, habilidade e relacionamento.
- b) Conhecimento, habilidade e atitude.
- c) Criatividade, *feedback* e flexibilidade.
- d) Liderança, comunicação e cooperação.
- e) Autoridade, flexibilidade e criatividade.

## Seção 3.2

### Relações produtivas e satisfatórias: apego, integração social, compreensão empática e *feedback* positivo

#### Diálogo aberto

Na seção anterior discutimos o desenvolvimento interpessoal e as competências associadas ao bom desempenho nas relações sociais, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Também tratamos da questão dos conflitos, caracterizando os diferentes tipos de conflitos que podem ocorrer, bem como as abordagens possíveis para solucioná-los.

Agora, nesta seção, você vai entender como o desenvolvimento de competências pode ser fundamental na criação e manutenção de relações produtivas e satisfatórias nos ambientes em que atua. Vai ainda avançar um pouco mais na compreensão do processo de comunicação, agora no nível organizacional.

Você pôde colaborar com a gerente de pessoas da “Online.Com” no diagnóstico de uma situação de conflito entre dois colaboradores. Agora, surgiu um novo desafio pela frente: Você se lembra de que a “Online.Com” está em fase de crescimento e estruturação? Neste sentido, está prevista a implantação de programas que estimulem a permanência dos colaboradores e seu comprometimento com os objetivos da empresa. Como seus colaboradores são na maioria jovens e “conectados”, a comunicação na empresa é bastante informal e praticamente “*online*”. No entanto, o dono tem como objetivo estruturar um “plano de comunicação interna” visando melhorar a integração entre as equipes, divulgar informações importantes e, também, ouvir as ideias dos colaboradores.

Pensando nesse contexto, como membro da equipe de gestão de pessoas, ajude a empresa a definir como seria esse plano. De que forma um plano de comunicação interna pode contribuir para a construção das relações produtivas e satisfatórias no ambiente de trabalho? Que estilo de comunicação seria mais adequado para promover a integração social dos profissionais? Que canais de comunicação utilizar e como aproveitar as redes de comunicação já existentes na empresa? Como os colaboradores podem dar e receber *feedback* na organização por meio de uma comunicação assertiva?

Vamos juntos na busca de respostas a partir de conceitos e reflexões propostos a seguir.

## Não pode faltar

Com base nos estudos que fizemos até agora, já é possível entender que o indivíduo tem suas características essenciais definidas quando se insere no mercado de trabalho, no entanto, pode e deve continuar seu desenvolvimento a partir de novas experiências e situações de aprendizagem. De acordo com Silva e Teixeira (2012, p. 169), “o sucesso e a permanência no mercado de trabalho não estão ligados somente às competências técnicas e específicas de cada profissão. Competências transversais, ou seja, que podem ser transferidas de um contexto a outro de trabalho, são cada vez mais importantes”. Nesse sentido, podemos entender que as competências pessoais e sociais são transversais, pois as levamos a todos os ambientes e situações em que estamos. Então vamos procurar desenvolvê-las, explorando um pouco mais sobre o modelo da Inteligência Emocional aplicada ao trabalho, de Goleman.

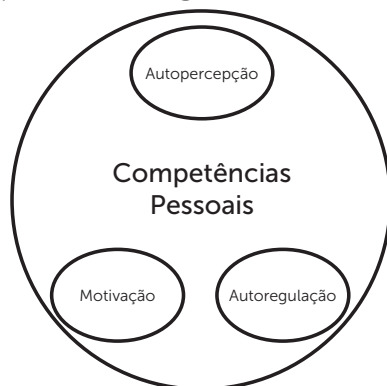
Como vimos na seção anterior, o modelo compreende cinco competências básicas que se subdividem em outras competências. Vamos esclarecer cada uma delas, enfocando os comportamentos ou, antes, as atitudes a serem desenvolvidas, no sentido de melhorar continuamente a competência no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.



### Assimile

“A inteligência emocional é associada à capacidade de reconhecer os significados das emoções e dos relacionamentos, estabelecer raciocínio sobre eles e apropriar-se dessas informações para nortear as ações de adaptação ao meio” (BENITEZ et al., 2009, p. 199).

Figura 3.2 | Competências pessoais da inteligência emocional



Fonte: Adaptado de Goleman (1999).



No que se refere ao conjunto de competências pessoais, podemos dizer que ele envolve as "subcompetências" autopercepção, autorregulação e motivação. Sobre a competência de autopercepção, podemos dizer que ela exige autoconhecimento, pois implica:

- Percepção emocional: conhecer suas emoções e os efeitos que elas produzem no ambiente e no seu desempenho no trabalho, tendo como base seus valores e objetivos pessoais. Isso implica ter consciência de que suas emoções influenciam o que pensa, faz e diz.
- Autoavaliação precisa: ter consciência de seus pontos fortes e limitações, de forma a ser capaz de rever e aprender com as experiências, estar aberto a críticas, a maneiras diferentes de ver as coisas, a aprender com elas e a ter uma visão crítica sobre si mesmo.
- Autoconfiança: possuir capacidade de expressar opiniões com segurança e tomar decisões sensatas, mesmo em situações de incerteza ou pressão. Essa possibilidade está fundamentada no reconhecimento de seu valor e capacidade.

Quando nos referimos à competência autorregulação, estamos falando de algum nível de controle, com base na competência anterior, pois implica:

- Autocontrole: gerenciar seus sentimentos e emoções (que podem ser impulsivos, sem reflexão), de forma a enfrentar situações difíceis e de pressão, conseguindo manter a clareza e a concentração no que é essencial.
- Confiabilidade: agir de forma ética e autêntica, assumindo posturas coerentes com seus valores, conquistando a confiança. Ao mesmo tempo, reconhecer os próprios erros e conseguir identificar os erros dos outros.
- Conscienciosidade: manter seus compromissos, responsabilizar-se por atingir objetivos assumidos, sendo organizado e cuidadoso com seu trabalho.
- Inovação: buscar novas ideias e fontes de informação, propor soluções inovadoras e assumir riscos.
- Adaptabilidade: lidar de forma habilidosa com as mudanças (de objetivos, prioridades ou múltiplas demandas) e, portanto, também significa flexibilidade na interpretação dos acontecimentos.

Ainda tratando das competências pessoais, temos que falar da competência motivação, que é um tema transversal que você já deve ter alguma ideia, pois já estudou sobre isso na Unidade 1, com grandes chances de se deparar com o tema em outras disciplinas. Aqui, o trataremos como uma competência pessoal, por entender que a motivação é um processo interno, de cada um, como tendência emocional a buscar os melhores resultados. Essa competência é composta por:

- **Realização:** ter intenção de ser melhor, de desenvolver-se continuamente, o que implica estabelecer metas desafiadoras, sejam elas pessoais ou profissionais, assumindo algum risco (calculado). Isso exige busca de informações e de aprendizado.
- **Dedicação:** intenção de alinhar-se com metas e objetivos sejam pessoais, do grupo ou da organização a que pertence, buscando oportunidades para atingi-los, por entender que eles são legítimos e que o seu trabalho pode fazer diferença, tomando decisões que favoreçam esse “todo”.
- **Iniciativa:** demonstrar proatividade, buscando oportunidades e indo além do que é exigido para seu cargo ou função, vencendo obstáculos, como a burocracia e regras ineficientes, e mobilizando pessoas por sua criatividade e ineditismo.
- **Otimismo:** mostrar persistência e esperar alcançar sucesso em seus objetivos, encarando as dificuldades como circunstâncias a serem vencidas.



### Exemplificando

Ellen é atendente de um *call center* e chegou atrasada para o trabalho, pois no caminho houve um acidente de trânsito. Ela assumiu imediatamente seu posto de trabalho e, ao atender à primeira chamada, a cliente tinha uma reclamação sobre o serviço da empresa, pedindo o cancelamento. Ellen discutiu com a cliente, não fez o cancelamento e encerrou a ligação. Ela foi chamada pela supervisora para explicar sua atitude.

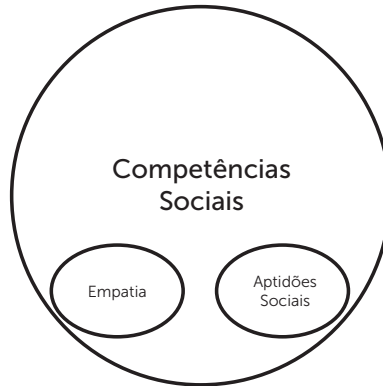
Nesse caso, é possível entender que Ellen não conseguiu identificar suas emoções (autoconhecimento) e lidar com elas (autorregulação), transferindo os sentimentos negativos (raiva, indignação, impotência, entre outros) para o seu trabalho. Caso Ellen tivesse entendido que sua emoção negativa estaria dirigida a uma situação ocasional (o atraso) e pela qual a cliente não tinha responsabilidade, poderia ter feito um atendimento adequado (empatia) e, além disso, não teria que pedir desculpas a sua supervisora.



### Faça você mesmo

Como você age em situações de pressão? Pense, relembre uma situação parecida e reflita sobre como agiu. Discuta com seus colegas que já passaram por situações semelhantes. A partir do que já aprendeu sobre competências pessoais, procure refletir sobre novas possibilidades de atuação que possam ter melhores resultados.

Figura 3.3 | Competências sociais da inteligência emocional



Fonte: Adaptado de Goleman (1999, p. 41).

Agora vamos falar sobre as competências sociais, que incluem a empatia e as aptidões sociais, com suas competências correspondentes. A "empatia" é, por definição, uma competência complexa, pois significa ter uma percepção aguçada sobre os sentimentos, necessidades e preocupações das outras pessoas. Ela pode ser compreendida por meio dos seguintes componentes:

- Compreender outras pessoas: estar atento, perceber e mostrar sensibilidade pelo que "o outro" expressa e demonstrar interesse genuíno em ajudar.
- Orientação para o atendimento: procurar captar e entender as necessidades do outro, sejam eles clientes, colegas, superiores ou subordinados, buscando soluções e alternativas de atuação que antecipem e satisfaçam essas necessidades. Querer oferecer o melhor.
- Desenvolver outras pessoas: reconhecer pontos fortes e o desenvolvimento do outro, identificar e comentar pontos em que o outro pode se desenvolver. Para isso, deve oferecer suporte, orientação e estímulo.
- Alavancar a diversidade: compreender, aceitar, respeitar e valorizar as diferenças, vendo nelas uma oportunidade de aprendizado, crescimento e inovação. Não aceitar a intolerância ou o preconceito de qualquer tipo.
- Percepção política: entender com clareza como os relacionamentos de poder se configuram e como moldam as ações e opiniões dos grupos, percebendo o contexto no qual as relações e as ações estão inseridas.

Finalmente, ao tratar da competência "aptidões sociais", é preciso considerar uma série de elementos, sendo eles:

- Influência: ser capaz de persuadir e convencer os outros sobre suas convicções e ideias, por meio de argumentos adequados (ao ambiente e pessoas envolvidas), além

de identificar alternativas para obter esse apoio.

- **Comunicação:** sabemos que a comunicação eficaz vai além de saber se expressar de forma clara e objetiva. Nesse modelo de competências, inclui saber ouvir (escuta ativa), buscando captar as mensagens que o outro transmite, como as expressões faciais, postura e tom de voz, mostrando receptividade e abertura para lidar com questões complexas e compartilhamento de informações.
- **Gerenciamento de conflitos:** lidar com cuidado e respeito com as situações complexas e pessoas difíceis, identificando os conflitos potenciais e enfrentando-os por meio da discussão e da busca de soluções em conjunto.
- **Liderança:** assumir a condução de situações independentemente de ter posição de poder, despertando o entusiasmo dos outros por uma visão de metas e objetivos compartilhados, orientando e favorecendo o desenvolvimento das outras pessoas, além de dar bons exemplos.
- **Catalisar mudanças:** ter visão crítica sobre a situação atual, reconhecer a necessidade de mudança, trazer para si a condução das mudanças necessárias, buscando superar as barreiras que as impedem e agregar pessoas que possam colaborar.
- **Estabelecimento de vínculos:** cuidar dos relacionamentos, cultivando e mantendo as redes informais (*network*) entre parceiros, colegas de trabalho, potenciais clientes e fornecedores.



### Vocabulário

*Network* – expressão que tem origem no idioma inglês e significa “rede de contatos”, formada a partir da criação e manutenção de contatos com pessoas que possam compartilhar, de alguma forma, objetivos pessoais e profissionais.

- **Colaboração e cooperação:** trabalhar com os outros, buscando atingir metas em comum, por meio do equilíbrio entre a concentração nas tarefas e o cuidado com as pessoas, trocando informações, projetos e recursos e identificando e promovendo oportunidades de cooperação.
- **Capacidade de equipe:** também pode ser entendido como “espírito de equipe”, que implica ter objetivos comuns, incentivar a participação ativa e formar uma identidade de grupo/equipe na qual os participantes colaboram entre si, se protegem e compartilham os resultados.



### Assimile

Como ponto de partida, é interessante perceber que cada uma dessas competências tem sua importância relativa e que é o conjunto das mesmas que nos permite um bom equilíbrio nas relações. No entanto, cada uma delas tem potencial de desenvolvimento diferente, de acordo com o momento e contexto em que se está inserido. Por isso, é interessante ressaltar que, dificilmente, vamos ter alto nível em todas elas, pois o desenvolvimento interpessoal é um caminho e, como tal, deve ser contínuo e permanente no percurso ao longo da vida. Vale lembrar que, de acordo com Goleman, sempre é possível melhorar, tentando treinar esses comportamentos. Como você se percebe com relação a esse desenvolvimento?

Pois bem, vimos que, dentre as competências que formam a Inteligência Emocional, a comunicação foi citada como uma competência importante. Já sabemos que, para aplicar todas as competências chamadas “sociais”, temos que utilizar habilidades de comunicação interpessoal. A comunicação é uma habilidade transversal que pode colaborar diretamente na construção de relações produtivas e satisfatórias.

Nesse momento, vamos transpor os princípios da comunicação interpessoal (entre duas ou mais pessoas) para as questões da comunicação organizacional. Conceitualmente, a comunicação organizacional “é o processo específico segundo o qual a informação se movimenta e é trocada através da organização, e entre a organização e seu ambiente” (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 246). Em outras palavras, é a aquela que se dá entre a organização e seus colaboradores (clientes internos), clientes externos, fornecedores, a comunidade e o mercado em geral. A comunicação organizacional é composta por algumas áreas específicas, que, segundo Kunsch, são a Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing), que podem ser administradas sob uma mesma direção (CAVALCANTE, 2008 apud KUNSCH, 1997, p. 116).

Para efeito da nossa discussão, vamos considerar apenas o que se denomina como comunicação interna. Como o próprio nome diz, ela se dá internamente e deve envolver todas as pessoas da organização. Ela é essencial, pois, por meio de sua ação, a organização pode fazer com que as informações circulem, levando às diversas áreas informações que impactam no trabalho e nas pessoas. Além disso, promove a integração e direciona todos ao atingimento dos objetivos organizacionais.



### Refleta

Pense na comunicação como o sistema circulatório do corpo humano.

Ele leva o sangue que oxigena e nutre todos os órgãos do corpo para que possam funcionar adequadamente. Sem o sangue, os órgãos adoecem e o corpo também. Da mesma forma, a comunicação organizacional leva “vida” às diferentes áreas da organização, fazendo com que funcionem em harmonia e de forma saudável.

Nesse sentido, podemos entender que a comunicação tem algumas funções, que, de acordo com Bowditch e Buono (2011), são:

- **Produção e Controle:** direcionada à realização do trabalho e ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Assim, diz aos seus colaboradores o que devem fazer e por que.
- **Inovação:** divulga mensagens que informam mudanças, novas ideias ou procedimentos, visando à adequação da organização ao ambiente em que atua.
- **Socialização e manutenção:** voltada às relações interpessoais e à motivação dos colaboradores, como também à manutenção dos meios de realização do trabalho (processos básicos).



### Pesquise mais

Enriqueça sua compreensão sobre o tipo de comunicação que estamos explorando. Assista ao vídeo a seguir, que traz uma interessante apresentação sobre o tema:

YOUTUBE. Comunicação Interna (Internal Communication - português). Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=Zp9\\_G9uTtSs](https://www.youtube.com/watch?v=Zp9_G9uTtSs)>. Acesso em: 9 mar. 2016.

A forma como essa comunicação acontece pode ser diferente, de acordo com o porte da empresa, sua cultura, estrutura hierárquica e o fluxo estabelecido para seu funcionamento, dentre outros fatores. Isso significa que os canais de comunicação, ou seja, os caminhos pelos quais as informações são distribuídas, podem ser mais rígidos, com padrões bem definidos sobre quem pode se comunicar com quem (geralmente seguindo estruturas hierárquicas e tendo os líderes como centralizadores da informação), ou ocorrem de forma mais fluida, de maneira que todos podem se comunicar com todos, sem restrição (exemplo: um profissional de nível operacional poder falar diretamente com o dono da empresa).

No entanto, em qualquer tipo de empresa existe o que chamamos de rede formal, pela qual a organização divulga informações oficiais e de interesse coletivo, como, por exemplo: jornais, relatórios, memorandos, reuniões, entre outros. Também existe

a rede informal, que se refere à qualquer comunicação que ocorra sem o controle da empresa, como, por exemplo: entre colegas de trabalho, para troca de informações em geral ou a “rádio corredor”, aquela na qual circulam as informações extraoficiais, com ou sem fundamento real.



### Pesquise mais

Leia o artigo a seguir para conhecer um pouco mais sobre a comunicação organizacional:

WELS, Ana Maria Córdova. **Estudando a comunicação organizacional:** redes e processos integrativos. *Conexão – Comunicação e Cultura*, v. 4, n. 7, p. 73-86, Caxias do Sul, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

Seja qual for o canal utilizado, o fato é que a comunicação no ambiente organizacional deve servir como meio para aproximar as pessoas em função de objetivos comuns, esclarecer situações, colaborar no desenvolvimento das pessoas e resolver problemas. Essa linha de comunicação, alimenta ainda a própria relação entre a organização e seus colaboradores. Isso ocorre, pois, a partir da sua cultura e da forma como se comunica e trata seus colaboradores, “a empresa” assume uma “personalidade”, com a qual os colaboradores se relacionam positiva ou negativamente e estabelecem laços afetivos (apego), tem expectativas e se comprometem.

É importante ressaltar que a teoria do apego foi inicialmente desenvolvida por John Bowlby, que resumidamente dizia “o papel do apego se reflete nas ações de uma pessoa para alcançar ou manter proximidade com outro indivíduo. A função principal atribuída a esse comportamento é biológica, corresponde a uma necessidade de proteção e segurança” (BOWLBY, 1990, p. 39). Posteriormente, outros autores utilizaram-se deste conceito para explicar a constituição de vínculos humanos dentro das organizações. Nas relações existentes entre os indivíduos, independentemente do contexto em que estejam inseridos, a existência de emoções positivas, como afeto e sentimentos, aumenta os recursos físicos, mentais e sociais em oposição às pressões cotidianas (FREDERIKSON, 1998).

Diferenças individuais podem explicar eventuais variações no comportamento e, consequentemente, no comprometimento das pessoas com a organização e com suas relações interpessoais no trabalho. Portanto, a saúde dessas relações interfere direta e indiretamente no desempenho e na qualidade de vida dentro da organização.

Nesse sentido de preservação da saúde das relações, vamos resgatar a questão de *feedback* como uma importante ferramenta da comunicação, pois oferece a oportunidade de diminuir os efeitos de falhas ou distorções. De acordo com Bowditch

e Buono (2011, p. 167), feedback “é o processo de dizer a uma pessoa como você se sente em função do que ela fez ou disse”. Assim, podemos entendê-lo como um elogio a algo que o outro fez/disse ou uma crítica muitas vezes importante. Nem sempre é fácil ou simples fazer isso no dia a dia, não é? Mas pode ser extremamente útil e necessário.

Existem maneiras adequadas de realizar o *feedback*. Para que ocorra de forma produtiva e positiva, Cintra e Ozaki (2010) destacam alguns cuidados, como pensar “o que” e “como” vai dizer. Também ressaltam que uma crítica pode ser construtiva, quando contribui para o desenvolvimento do outro, ou destrutiva, quando apenas desqualifica ou desaprova o outro sem nenhuma contribuição para que a pessoa possa alterar o seu comportamento.

Segundo as autoras, dentre as atitudes básicas para oferecer *feedback* construtivo a alguém estão: entender a sua própria intenção em fazer a crítica; comunicar-se diretamente com a pessoa a quem se dirige a crítica, e não com outras pessoas; ser específico, diferenciando o que é o “comportamento” e o que se refere à “pessoa”; descrever os fatos geradores da crítica; assumir a própria visão sobre os fatos, ou seja, sua opinião e não a de outros; fazer a crítica imediatamente após o fato ocorrido ou o mais rapidamente possível; esclarecer ao interlocutor os efeitos causados pelo fato/comportamento; criar um clima favorável; praticar a escuta ativa; focar no objetivo a ser alcançado (comportamentos futuros); e resumir ao final, certificando-se da compreensão do outro sobre o que foi discutido.

Da mesma forma, é importante estarmos preparados para receber *feedback* e isso implica: escutar compreensivamente; aceitar a crítica como construtiva; evitar postura de defesa ou ataque; fazer perguntas ao seu interlocutor, buscando entender o que ele diz; e agradecer as críticas e orientações. Alguns especialistas salientam que a melhor postura para quem tem interesse em se desenvolver é solicitar *feedback* das pessoas com quem convive (líder, colegas, amigos, parentes), uma postura ativa de buscar entender como seus comportamentos afetam os demais, positiva ou negativamente, e procurar se aprimorar (CINTRA; OSAKY, 2010).

Mas as pessoas só podem dar e receber *feedback* individualmente? Não, também existe o que chamamos de *feedback* de grupo.

Os grupos e equipes também precisam de retorno para entender o seu desempenho. Esse *feedback* pode ser dado por um observador externo, um consultor especialista, por um membro da equipe que assuma esse papel ou, até mesmo, por meio de questionários e entrevistas. O fato é que, quando nos preparamos e exercitamos a prática de dar/receber *feedback* individualmente, também estamos nos capacitando a dar *feedback* grupal. Essa habilidade, sem dúvida, é fundamental aos que assumem papel de liderança (MOSCOVICI, 1998).

Na área de gestão de pessoas, também é comum o *feedback* ser utilizado como



uma ferramenta na realização da avaliação de desempenho, que é aplicada nas organizações semestral ou anualmente. Esse é um tema fundamental que merece outro espaço para discussão.



### Pesquise mais

Veja a sugestão de leitura a seguir sobre a avaliação de desempenho:

MOSCOZO, Pollyanna Q.; PAIXÃO, Roberto B. **Necessidades humanas, remuneração e avaliação de desempenho**: dilemas da gestão de pessoas na Mix Utilidades. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 4, n. 2, p. 137, Bahia, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/573>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

A partir dessas considerações, é possível compreender que o *feedback* acontece no dia a dia, informalmente, entre colegas de trabalho ou mais formalmente entre líderes e seus subordinados, como, por exemplo, em programas de avaliação de desempenho. Seja qual for a situação, é fundamental que tenha como intenção melhorar as relações e os resultados do trabalho.



### Refleta

As competências que compõem a inteligência emocional podem ser aplicadas na situação de dar e receber *feedback*? Você percebe alguma correlação entre os dois? Qual seria?

Além de compreender conceitualmente a Inteligência Emocional, a comunicação organizacional e a avaliação de desempenho, é importante saber como se aplicam no dia a dia para ter a percepção de como esses elementos são interligados. Refletindo nesse sentido, cada uma das competências que compõem a Inteligência Emocional pode colaborar de maneira específica na construção de relações interpessoais ricas, fortes e produtivas. Com essas competências desenvolvidas – ou em desenvolvimento –, podemos entender e utilizar adequadamente os mecanismos de comunicação existentes na organização em que atuamos. Esses mecanismos podem potencializar ou obstruir a comunicação e, conseqüentemente as relações interpessoais. Uma das ferramentas de comunicação mais poderosas é o *feedback* e, para que consigamos dar e receber *feedback* de maneira positiva, voltamos às competências interpessoais, como a empatia, a comunicação, dentre outras. Assim, podemos perceber que a organização é um sistema vivo, formado pelos indivíduos que nela trabalham e que se comunicam e se relacionam por meio de vários canais, a partir de algumas diretrizes definidas pela organização, mas de forma dinâmica, complexa e em permanente estado de mudança.

## Sem medo de errar

No estudo desta seção, você compreendeu vários aspectos importantes em relação à construção de relações produtivas e satisfatórias nas organizações. De acordo com a discussão proposta ao longo do texto, vamos voltar à situação que ocorre na empresa Online.Com. É importante que procure resolvê-la tomando como base alguns pontos:

- Rever as competências que compõem a Inteligência Emocional (GOLEMAN, 1999) e os conceitos sobre comunicação organizacional (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999; BOWDITCH; BUONO, 2011).
- A partir dessa revisão conceitual, procure analisar a importância da comunicação como competência pessoal e traçar uma comparação com a comunicação organizacional.
- Compreender conceitualmente os elementos que definem a comunicação interna nas empresas (WELS, 2005) e, a partir daí, identificar as características da comunicação interna existentes na empresa "OnLine.Com".
- Pesquisar outras fontes, buscando alternativas para o Plano de Comunicação Interna.
  - Discutir as melhores possibilidades (colegas, grupo, professor).
  - Estruturar e apresentar uma proposta.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

#### "Comunicação Interna"

1. Competência Geral	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
2. Objetivos de aprendizagem	Identificar os elementos que compõem a comunicação interna nas organizações.
3. Conteúdos relacionados	Comunicação organizacional; comunicação interna; canais e redes.

4. Descrição da SP	Jonas, supervisor da área de atendimento ao consumidor de uma indústria de cosméticos, recebeu a notificação de que vários clientes estavam insatisfeitos com os resultados de um produto recém-lançado. Depois de alguns dias, com o volume de reclamações crescente, resolveu seguir o procedimento para esse tipo de comunicação. Como sua posição era hierarquicamente inferior a dos demais (Supervisor para Gerentes), Jonas não poderia se comunicar diretamente com os gerentes em separado. Então, solicitou uma reunião na qual deveriam estar presentes o gerente da fábrica e os gerentes das áreas envolvidas, como: desenvolvimento de produtos, produção e controle de qualidade. Como o gerente da fábrica estava em viagem ao exterior, a reunião demorou 5 dias para acontecer. Enquanto isso, os consumidores começaram a fazer reclamações nas redes sociais e o problema ficou muito complexo.
5. Resolução da SP	O procedimento adotado pela empresa parece ser extremamente centralizado, rígido e hierarquizado, dificultando a comunicação entre os profissionais envolvidos no problema e responsáveis pela tomada de decisão. Da mesma forma, o canal formal escolhido para comunicação (reunião) parece inadequado para a situação. Com toda disponibilidade tecnológica existente e acessível na atualidade (em plena era da conectividade), esse problema poderia ter sido resolvido por meio de <i>e-mails</i> , intranet ou, até mesmo, videoconferência. É importante lembrar que a definição sobre como a comunicação acontece nas organizações depende sua cultura, tipo, contexto. Que tipo de empresa seria essa?

### Faça valer a pena

**1.** A Comunicação Organizacional pode ser definida como:

- a) Um projeto a ser implantado pela área de *marketing* para divulgação da empresa ao mercado.
- b) O processo a partir do qual a informação circula internamente e entre a empresa e o ambiente.
- c) Uma ferramenta de gestão estratégica para gestão de empresas de grande porte, de nível internacional.
- d) Um documento formal que determina como as relações profissionais devem ser estabelecidas.
- e) Uma forma de controlar o que os colaboradores fazem e falam durante o horário de trabalho.

**2.** O conceito de *feedback* apresentado por Bowditch e Buono (2011)

indica que ele pode ser entendido como:

- I. Um processo de ajuda e compartilhamento de percepções.
- II. Uma forma de criticar as pessoas indiscriminadamente.
- III. Uma forma de elogiar os comportamentos adequados.
- IV. Um recurso de comunicação específico das organizações.

Está correto apenas o que consta em:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) I, II e III.
- e) II, III e IV.

**3.** Ao discutirmos uma das competências pessoais, apresentamos a seguinte definição: possuir capacidade de expressar opiniões com segurança e tomar decisões sensatas, mesmo em situações de incerteza ou pressão. Essa possibilidade está fundamentada no reconhecimento de seu valor e capacidade. Ela se refere à:

- a) Autoconfiança.
- b) Perseverança.
- c) Adaptabilidade.
- d) Autoavaliação.
- e) Percepção emocional.

## Seção 3.3

### Desenvolvimento de grupo e equipe

#### Diálogo aberto

Na seção anterior discutimos as possibilidades de desenvolvimento de competências a partir do detalhamento dos comportamentos que as compõem. Também falamos sobre a comunicação organizacional, quais são as suas funções e como ela se dá. Salientamos, ainda, a importância do *feedback* e como torná-lo uma ferramenta fundamental de comunicação e aprendizagem.

Nessa presente seção, você vai compreender a natureza dos grupos e equipes e perceber como eles se formam e se mantêm. Você já pensou sobre isso? Trabalha em grupo ou em equipe? Por que os grupos de trabalho existem? Tem alguma utilidade?

Na seção anterior, você participou da elaboração de um plano de comunicação para a Online.Com. Ainda tendo em mente a mesma organização, você tem um novo desafio. Com o crescimento da empresa, foi contratado um gerente que será responsável por coordenar os diferentes projetos que a empresa desenvolve. Como já sabemos, a Oline.Com tem 50 colaboradores que são especialistas e muito bem qualificados. O novo gerente vem analisando o perfil e a forma de trabalhar de cada um e alguns pontos chamaram sua atenção:

- Na maioria das vezes os colaboradores têm trabalhado de forma independente, cada um faz uma parte do trabalho e entrega o resultado. Mesmo assim, há 3 grupos que se formaram espontaneamente entre os que trabalham no mesmo projeto.
- O grupo A tem 5 participantes, eles estão entre os mais experientes e com mais “tempo de casa”. Trabalham juntos de forma regular, definiram um método de trabalho que funciona bem e garantem bons resultados. Aparentemente têm bom relacionamento e mantêm outras atividades em conjunto, também fora da empresa.
- O grupo B tem 15 participantes, entre eles novatos e veteranos, que formam subgrupos. Eles geralmente trabalham juntos quando há problemas para resolver (prazo, qualidade do produto). Os resultados às vezes não são bons, parece faltar organização na divisão das tarefas e na comunicação.

- O grupo C tem 9 participantes, a maioria novatos que trabalham juntos sempre que um projeto exige inovação, pois sentem-se à vontade para trocar ideias e criar. Geralmente, têm obtido bons resultados, no entanto, às vezes esse processo demora, pois perdem tempo em disputas sobre quem vai liderar o grupo e tomar decisões.
- Alguns funcionários (novatos e veteranos) nunca participaram destes grupos.

Com base nessas observações e informações, o novo gerente pretende rever a organização de trabalho, mas, antes de iniciar esse processo, você deve ajudá-lo a compreender melhor sobre grupos e equipes. Sendo assim, é preciso refletir sobre algumas questões, como: por que alguns colaboradores trabalham em grupo e outros não? Que tipos de grupos existem na empresa? A, B e C são grupos ou equipes? Em que nível de desenvolvimento eles podem estar? Que fatores podem estar interferindo no resultado dos grupos? Como o gerente pode ajudá-los?

Para responder a estas questões, é preciso discutir alguns conceitos novos e fundamentais. Vamos lá?

### Não pode faltar

Já discutimos anteriormente a questão do relacionamento interpessoal e sua importância, compreendendo que não vivemos sozinhos e que o bom desempenho social é importante em todos os contextos. Agora vamos procurar esclarecer o que são os grupos e equipes, além de diferenciá-los por suas características e entender como funcionam.

Esse tema desperta interesse crescente nas organizações e, também, no meio acadêmico. Ele é de fundamental importância para a compreensão do comportamento organizacional, sendo que muitos autores o consideram como um nível específico no campo de estudo (distinto do estudo do indivíduo e das organizações como um todo). Há relativo consenso de que o comportamento das pessoas quando estão sozinhas é diferente do que quando estão em grupo, ou seja, o grupo influencia o relacionamento e vice-versa. Da mesma forma, os grupos influenciam o comportamento da organização como um todo.

É possível encontrar na literatura diversas definições, mas pode-se perceber que a maioria delas considera que um “grupo” seja mais do que um agrupamento de pessoas, pois estas devem ter “algo” em comum, além de estarem no mesmo lugar. Bowditch e Buono (2011, p. 95) entendem que os elementos que caracterizam um grupo são: “(1) duas ou mais pessoas, que são (2) psicologicamente conscientes umas das outras e que (3) interagem para atingir uma (4) meta comum”. Nesse sentido, um exemplo bastante claro que os autores apresentam é que os passageiros de um avião

não seriam considerados um grupo, mas os integrantes de uma excursão aérea, sim.

Os grupos possuem características próprias que os diferenciam e compõem os seus diferentes “tipos”. Na verdade, desde o nascimento, podemos dizer que já vivemos em um grupo inicial, que é o núcleo familiar. Sua composição ocorre naturalmente, geralmente pelos pais, filhos, irmãos legítimos, adotivos ou cuidadores, avós e avós, tios, primos e, mais tarde, o círculo de amigos mais íntimos. Os grupos que têm essa característica são chamados de grupos primários, nos quais as relações interpessoais são muito próximas e diretas e funcionam de acordo com crenças, valores e regras próprias que são transmitidas e, geralmente, preservadas pelos participantes.

Já os chamados grupos secundários são aqueles nos quais as relações são mais impessoais e distantes, voltados para uma tarefa, como, por exemplo, os grupos de interesses, como o da igreja, do clube ou, até mesmo, do trabalho.

Da mesma forma os grupos primários e secundários podem ser considerados informais e formais. O grupos informais surgem naturalmente, da necessidade de contato social, sem que dependam de determinação organizacional, como, por exemplo: os colegas do café, colegas de diferentes departamentos que almoçam juntos, entre outros. Já os grupos formais são definidos pela organização a partir da distribuição das áreas, tarefas e objetivos, como exemplo: o pessoal que trabalha no setor de compras forma um grupo, o pessoal do setor de vendas constitui outro grupo, entre outros, todos formais (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Mas por que conhecer essa classificação é tão importante? Ela diz muito sobre a natureza dos grupos, interferindo na maneira como estes funcionam, além de determinar como a comunicação ocorre e o nível de profundidade dos relacionamentos, dentre outras possibilidades. Vamos tentar entender?



### Exemplificando

Considere a seguinte situação: Stefany é filha única, de pais separados. Desde pequena, ela mora com a mãe, uma tia e dois primos. Eles frequentam a igreja e um clube no bairro, construindo um círculo de amigos mais próximos. Atualmente, Stefany tem 23 anos e começou a trabalhar há 6 meses em uma empresa, na área de atendimento ao cliente. Esta área possui centenas de funcionários, mas Stefany tem contato mais frequente com apenas cinco ou seis colegas com quem almoça sempre que pode. Quais são os grupos a que Stefany pertence? De que tipo são eles?

Resumidamente, é possível identificar os seguintes grupos: o primário (família e amigos íntimos) e o secundário (escola, clube, igreja, colegas de almoço e equipe da área de atendimento). Os mesmos grupos podem ser classificados como informais (família, amigos próximos,

colegas da empresa) e formais (equipe de atendimento da empresa). Quanto à igreja e ao clube, a classificação depende do nível de formalidade e regras que estas instituições possam impor, podendo ser formais ou informais.



### Faça você mesmo

Pense um pouco e responda: a quantos grupos você pertence? Como esses grupos podem ser classificados? Você pode perceber as diferenças entre eles?

Compartilhe sua percepção com alguns colegas de classe, pois talvez possam identificar novos tipos de grupo que não citamos aqui.

De forma complementar, é interessante saber que alguns autores incluem outros tipos de grupo à lista, como: grupos de comando, grupos de tarefa ou grupos de afinidade, dentro do tipo formal. Além de grupos de interesse e grupos de amizade, dentro do tipo informal (ROBBINS; JUDGE, 2014; GRIFFIN; MOOREHEAD, 2006). Outros ainda diferenciam os grupos em homogêneos ou heterogêneos, interativos ou nominais, temporários ou permanentes (BOWDITCH; BUONO, 2014).



### Pesquise mais

Caso queira aprofundar seus conhecimentos nesse ponto, leia o capítulo a seguir:

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Comportamento grupal e intergrupal. In: BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 95-116.

A essa altura, você já deve ter percebido a importância dos grupos em nossa vida, tanto pessoal quanto profissional, não é? Mas ainda tem dúvidas sobre por que isso acontece?

Os estudos da sociologia mostram que os seres humanos na antiguidade se reuniram em grupos, por instinto, quando perceberam que, dessa forma, eram mais fortes para obter recursos necessários à sobrevivência, como a caça, pesca, abrigo e defesa contra os predadores. Os tempos são outros, mas podemos perceber algo similar ainda nos dias de hoje com relação à força dos grupos. Robbins e Judge (2011) discutem essa questão, lembrando que cada pessoa pode pertencer a diversos grupos e, portanto, ter motivos diferentes para participar de cada um deles.



Os autores sintetizam as muitas possibilidades, citando as que encontramos com mais frequência na literatura:

Quadro 3.1 | Possibilidades para formação de grupos

- **Segurança:** as ameaças ou desafios são diferentes, mas, como na antiguidade, as pessoas sentem-se mais fortes e seguras em grupo.
- **Status:** fazer parte de determinados grupos pode trazer reconhecimento aos demais (que não fazem parte do grupo). Por exemplo: fazer parte de um grupo de trabalho reconhecidamente competente ou que oferece dificuldades para aceitação de novos membros.
- **Autoestima:** participar de determinados grupos pode conferir, além de *status* (já citado), uma sensação de valor pessoal aos membros que pertencem ao grupo.
- **Afiliação:** os grupos podem oferecer satisfação às nossas necessidades sociais. Em diferentes níveis, as pessoas gostam da interação constante que os grupos proporcionam.
- **Poder:** muitas vezes as pessoas, quando estão em grupo, assumem tarefas e riscos que não assumiriam se estivessem sozinhas.
- **Realização de metas:** em alguns momentos não é possível realizar tarefas específicas ou complexas sozinhos, pois elas exigem talentos e competências diferentes.

Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2011, p. 187-188)

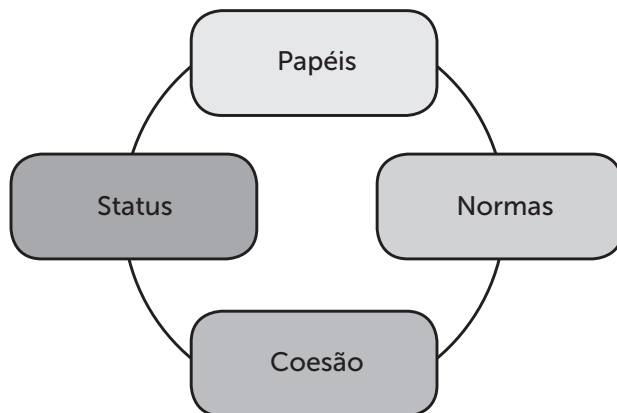


### Vocabulário

*Status* – é uma palavra de origem latina, que significa estado, condição, situação. Pode-se dizer que *status* é a situação de um indivíduo como é percebida no meio social em que vive, com consideração, prestígio, renome.

Mesmo sem optar nós fazemos parte de muitos grupos; outros optamos integrar por escolha. E essa motivação pode fazer diferença na forma como agimos e empenhamos energia na convivência produtiva em grupo. Nesse sentido, torna-se importante conhecer as propriedades básicas que regem um grupo, as mais citadas na literatura são:

Figura 3.4 | Propriedades de um grupo



Fonte: A autora

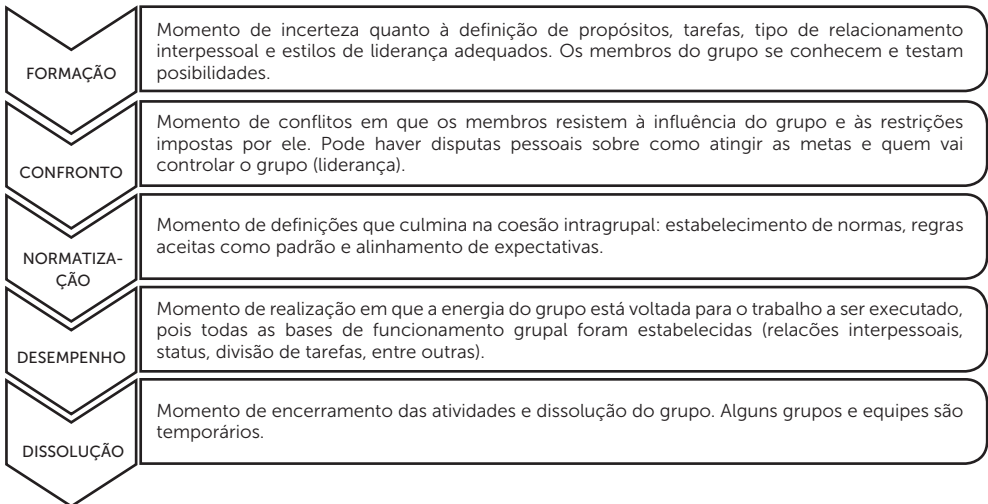
Entenda o que isso significa:

- **Papéis:** todos nós assumimos diferentes papéis na vida, como o papel de mãe, pai, filho, cozinheiro, professor, aluno, colega de trabalho e amigo. Assim também ocorre nos grupos. Para cada um dos papéis que assumimos há um conjunto de expectativas que o acompanham. Essas expectativas se referem ao tipo de comportamento esperado e são determinadas por nós por meio de nossas crenças, cultura e experiência e, também, pelo grupo. Por exemplo: o comportamento esperado de um "Juiz de Futebol" é diferente do comportamento esperado para um "Juiz de Direito". Parece simples, mas como desempenhamos vários papéis ao mesmo tempo, muitas vezes eles são difíceis de conciliar; é quando ocorre o que chamamos de conflito de papéis. Exemplo: um profissional é bem sucedido, trabalha além do horário formal e cumpre suas metas. Para isso, chega em casa muito tarde e não vê seus filhos acordados. Pode ocorrer, também, que nossa percepção sobre os papéis que exercemos não seja clara, o que chamamos de "ambiguidade de papéis". Por exemplo: um funcionário exerce funções para as quais necessita de concentração e atenção, ao mesmo tempo é responsável por atender a todas as ligações e visitantes do departamento. Nesse caso, os papéis precisam ser esclarecidos entre os envolvidos.
- **Normas:** podem ser definidas como "padrões de comportamento aceitáveis compartilhados por seus membros que expressam o que deve ou não deve ser feito em determinada circunstância" (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 192). Essas normas podem ser escritas ou não e diferem de grupo para grupo, mas todos os grupos possuem. Em função de seu cumprimento ou não, os indivíduos podem ser recompensados ou punidos. Como exemplo: o grupo tem uma norma de desempenho alta, que exige dedicação de todos, mas há um colega que não se esforça o suficiente (chega atrasado, mexe no celular o tempo todo) e não tem bons resultados, podendo ser hostilizado pelo grupo ou "denunciado" para o superior.
- **Status:** pode ser definido como "nível ou posição de uma pessoa num grupo ou de um grupo numa organização" (BOWDITCH; BUONO, 2014) e diz respeito à percepção social (do próprio indivíduo ou do grupo) sobre o nível de influência, força e prestígio que cada um possui. No ambiente organizacional, por exemplo, é comum que um maior status seja conferido aos indivíduos que têm posição de liderança. Mas há outros fatores que podem influenciar essa percepção, como, por exemplo, qualificação acadêmica, resultados diferenciados ou, também, características pessoais.
- **Coesão ou coesividade:** pode ser entendida como "(1) o grau que os membros do grupo têm desejo de permanecer no mesmo e (2) a força de seu compromisso para com o grupo e suas metas" (BOWDITCH; BUONO, 2014, p. 99). Isso significa que participar de um determinado grupo é importante e valioso para um indivíduo e provavelmente ele vai aceitar as normas e metas que o grupo apresentar. O nível de coesão tende a aumentar quando o grupo percebe uma ameaça (por exemplo, de outro grupo, intergrupala) ou tem um desafio a enfrentar (qualidade, produtividade).

Há autores que consideram ainda questões como a diversidade e o tamanho do grupo como propriedades ou princípios básicos (ROBBINS; JUDGE, 2011; BOWDITCH; BUONO, 2014). Essas propriedades influenciam e oferecem parâmetros ao comportamento dos membros do grupo e, em conjunto, refletem a sua “personalidade”, seu jeito de ser e funcionar. É interessante perceber que todas essas características são mutáveis, não permanentes, pois os grupos e equipes são formados por pessoas que mudam, se aperfeiçoam e amadurecem o tempo todo. Ou seja, grupos e equipes têm vida!

Entenda quais são os estágios de desenvolvimento pelos quais ambos passam. Observe o diagrama a seguir, com base no modelo de 5 fases:

Quadro 3.2 | Fases dos grupos



Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2014); Bowditch e Buono (2011).

De acordo com Robbins e Judge (2014), os grupos passam por cinco fases em seu processo de desenvolvimento: formação, confronto, normatização, desempenho e dissolução. Já Bowditch e Buono (2011) denominam essas fases de estágios, que são quatro: formação, erupção, normalização e realização. Independentemente da nomenclatura, os autores concordam que os membros do grupo podem passar pelas fases ou estágios de forma distinta e o grupo pode estar em duas fases ao mesmo tempo ou, ainda, ficar “estacionado” em uma delas. Nesse sentido, o reconhecimento desse processo de desenvolvimento se torna importante tanto para os próprios membros do grupo – para que tenham consciência de como estão contribuindo ou obstruindo o processo –, quanto para os gestores – para que possam ajudar os grupos na solução de impasses e conflitos, intervindo no que for necessário.

Embora seja comum no meio organizacional a referência a grupos e equipes de

forma sinônima, muitos autores defendem uma distinção tanto conceitual, quanto com relação a sua estrutura e funcionamento, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 3.1 | Grupos x Equipes

GRUPOS	EQUIPES
Esforço individual	Esforço coletivo
Responsabilidade por resultados individuais	Responsabilidade compartilhada por resultados globais
Objetivo do trabalho individual	Objetivo do trabalho compartilhado
Unidades de trabalho dependentes (supervisão)	Unidades de trabalho semiautônomas ou autônomas.

Fonte: Albuquerque e Puente-Palácios (2004, p. 27).

Entende-se ainda melhor essas diferenças a partir de uma definição bastante completa de “equipe”:



Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos (MACHADO, 1998 apud ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004, p. 24).

A concepção do que seja uma equipe com um tipo especial de grupo de trabalho não é nova. A mais difundida delas define as características essenciais de uma “verdadeira” equipe: 1) ser composta por três ou mais pessoas que, 2) desempenhem atividades complementares, 3) possuam metas de trabalho compartilhadas, 4) mantenham relações de interdependência e 5) sejam identificadas por outros como uma equipe (PUENTE-PALÁCIOS; GONZALÉS-ROMÁ, 2013, p. 314).

Com relação ao tamanho ideal de uma equipe, os pesquisadores defendem esse número mínimo (três pessoas), pois se fosse formada por apenas duas pessoas as relações seriam interpessoais e não grupais. Já quanto ao número máximo não há uma regra que sirva para qualquer situação, pois essa definição depende do volume e da complexidade das tarefas, dentre outros fatores. De qualquer forma, a equipe não deve ser grande demais para não facilitar a formação de subgrupos, dividindo a força do todo.

Quando nos referimos a atividades complementares, isso significa que o trabalho de um depende do trabalho dos demais para que os objetivos sejam atingidos. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando cada membro da equipe é especialista em uma parte do trabalho a ser realizado. Possuir uma meta compartilhada é o ponto de partida quando se fala em equipe, pois ela só existe e se mantém em função de metas claras e específicas, que só podem ser alcançadas em equipe. Como exemplo, podemos citar os vendedores de uma loja, que podem ter metas pessoais, definidas por eles mesmos, visando melhor remuneração e, também, metas colocadas pelo gerente, a partir do que cada um contribui para o resultado final da loja. Mesmo tendo metas, ainda são um “grupo” de vendedores e não uma equipe. Porém, se forem chamados a mudar os procedimentos para agilizar o fechamento das vendas e dobrar o faturamento da loja, terão que trabalhar como equipe.

As relações em uma equipe são mais complexas e dinâmicas, pois têm a característica da interdependência. Isso significa que um depende do outro para realizar as tarefas e/ou atingir os resultados. Por fim, os membros de uma equipe devem ser reconhecidos por outros e, também, reconhecerem-se uns aos outros como membros, como pressuposto para a unidade e alinhamento esperados para uma equipe (PUENTE-PALÁCIOS, GONZALÉS-ROMÁ, 2013; ALBUQUERQUE, PUENTE-PALÁCIOS, 2004).



### Assimile

Grupos e equipes são unidades sociais que diferem entre si, tanto conceitualmente, quanto por suas características, estrutura e forma de funcionamento. Nem sempre essas características serão facilmente reconhecidas na prática, mas é importante perceber que é o conjunto delas que torna possível essa diferenciação.



### Refleta

O que você aprendeu nesta seção pode ajudar você a entender e melhorar as relações nos grupos e equipes aos quais pertence?

Entenda que equipes podem assumir tarefas mais complexas e ter maior flexibilidade e autonomia em sua execução. Da mesma forma, pode-se prever que sejam alvo de maior exigência e pressão por resultados. Se a maneira de enfrentar esses desafios será eficiente ou não e se uma equipe poderá ser considerada de “alta performance”, isso dependerá de uma série de fatores. Mas isso já é assunto para a próxima seção.

## Sem medo de errar

Agora que já discutimos vários temas, vamos voltar à situação que da empresa

Online.Com. Para resolvê-la, é importante que você considere o que aprendeu e tome como base alguns pontos:

- Rever os conceitos apresentados sobre: grupo e equipe; tipos de grupo; motivos para participar de grupos; princípios básicos na formação de grupos; fases de desenvolvimento de grupo; e diferenças entre grupo e equipe.
- Pesquisar outras fontes, buscando compreender o processo de formação de equipes.
- Discutir a sua opinião com colegas, seu grupo e o professor.
- Estruturar e apresentar uma recomendação sobre os pontos essenciais que o gerente deve se atentar na formação de grupos e equipes, considerando as diferenças entre ambos, o que pode ajudá-lo na reorganização do trabalho.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.	
"Processos Grupais"	
<b>1. Competência geral</b>	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Identificar os tipos de grupo, as fases de desenvolvimento e suas características.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Tipos de grupo; fases de desenvolvimento de grupos.
<b>4. Descrição da SP</b>	Na área de compras de uma empresa trabalham dez pessoas, sendo que cinco colaboradores foram contratados há menos de 6 meses, por conta do crescimento da empresa. Os colaboradores "veteranos" formam um grupo coeso, colaborativo (dividem tarefas) e que mantém relacionamento próximo (chegam, almoçam, tomam café, saem uns com os outros). Eles não foram avisados sobre a contratação dos novos funcionários. O supervisor da área tem percebido nesse grupo certa resistência em aceitar os novos em seu convívio. Passam apenas informações necessárias para execução do trabalho, evitam conversas pessoais ou contatos fora do que é estritamente necessário. Os novatos, por sua vez, ainda estão se conhecendo e, embora procurem mais o contato uns com os outros, em geral, trabalham isoladamente. Que tipo de grupos existe nesse caso? Em que fase de desenvolvimento está? Quais são as implicações desse quadro para a empresa? Como o supervisor pode agir?

<p><b>5. Resolução da SP</b></p>	<p>O grupo dos veteranos parece ser ao mesmo tempo formal (no que se refere ao trabalho) e informal (quando se trata do convívio social), estando na fase de desempenho. Já os novatos ainda não constituem um grupo, estão se conhecendo, mas ainda não decidiram trabalhar juntos. Nesse caso, o gestor deve entender a reação do grupo de veteranos como uma reação relativamente normal para um grupo que se protege e talvez esteja vendo alguma ameaça na contratação dos novos colaboradores. Por outro lado, os novos colaboradores precisam de informações e orientações, além de merecer um acolhimento adequado. O gestor deveria esclarecer os motivos das contratações aos veteranos, fazer a integração dos novos colaboradores, (re)definir os papéis e tarefas de cada um e buscar aproximar os grupos, que podem trabalhar de forma integrada e produtiva.</p>
----------------------------------	---

### Faça valer a pena

**1.** As características que definem o que é um “grupo”, de acordo com Bowditch e Buono (2011), são:

- I. Possuir duas ou mais pessoas.
- II. Que as pessoas tenham consciência uma das outras.
- III. Que as pessoas tenham afetividade entre si.
- IV. Que haja interação entre as pessoas.

Está correto apenas o que se apresenta em:

- a) I.
- b) I e II.
- c) I, II e III.
- d) II, III e IV.
- e) I, III e IV.

**2.** Existem diferentes tipos de grupos, que os estudiosos classificam de diversas maneiras. Quando nos referimos a grupos formais, é possível afirmar que:

- I. São formados por pessoas com as quais temos vínculos de amizade.
- II. Podem ser formados pelo conjunto de pessoas com quem trabalhamos.

III. São grupos criados a partir de regras e objetivos específicos.

IV. São aqueles formados em função da nossa necessidade de contato social.

Está correto apenas o que se afirma em:

- a) I e II.
- b) I e IV.
- c) II e III.
- d) I, II e III.
- e) II, III e IV.

**3.** As pessoas se organizam em grupos em função de alguns motivos, definidos conceitualmente como:

- I. Segurança, *status*, autoestima.
- II. Poder, afiliação, realização de metas.
- III. Protecionismo, ambição, conquista.
- IV. Carência afetiva, desmotivação, medo.

As afirmativas corretas estão em:

- a) I e III.
- b) I e II.
- c) II e IV.
- d) I, III e IV.
- e) II, III e IV.



## Seção 3.4

### Dinâmicas dos grupos e equipes nas organizações

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você conheceu a natureza dos grupos e equipes, por que se formam, quais são os tipos de grupos, quais são suas propriedades componentes e as fases de desenvolvimento pelas quais os grupos passam. Esse trajeto foi importante para que possa distinguir os tipos de grupos e como funcionam, para com isso ser capaz de melhorar sua própria performance quando atuar em grupos. Da mesma forma, como futuro gestor, você poder coordenar a formação de grupos e equipes, além de dar suporte na resolução de problemas e na obtenção de melhores resultados.

Na última seção, você colaborou como membro da equipe de gestão de pessoas em uma análise inicial dos grupos existentes na empresa. Agora você tem um desafio mais complexo. Com base nas observações e informações obtidas no desafio anterior, o novo gerente resolveu alterar a organização de trabalho, aumentando o espírito de colaboração e a autonomia.

O gerente irá trabalhar na formação de equipes de alto desempenho, que serão formadas de acordo com as características de cada projeto, pois dependem de conhecimentos técnicos específicos. Ele precisa da ajuda da equipe de gestão de pessoas para saber quais são os passos para essa implantação, que pontos devem ser considerados e se as equipes terão autonomia para trabalhar. Desta forma, a sua equipe deve preparar uma apresentação com orientações ao gestor sobre a dinâmica de todas as equipes.

Para responder a estas questões será necessário se aprofundar em algumas reflexões sobre: quando o trabalho em equipe é produtivo? O que significa equipe de alto desempenho? O que faz uma equipe ser bem sucedida? Como é o processo de tomada de decisão em grupo? Como a cooperação e a competição podem influenciar os resultados de uma equipe? Que problemas podem ocorrer no trabalho em equipe? Como o gestor pode intervir?

## Não pode faltar

Como já vimos na seção anterior, os grupos e equipes podem assumir formatos e tipos diferentes. Eles podem ser formais, quando a sua origem é definida por necessidades específicas da organização, que decide sua composição, objetivos e maneira de funcionamento, ou informais, que são constituídos naturalmente, por afinidade ou interesse de seus membros, que estabelecem sua composição e forma de funcionamento.

Você já compreendeu que as equipes são unidades sociais complexas e que têm suas particularidades. Mas quais benefícios traz o trabalho em equipe?

Pois bem, embora o trabalho em equipe não seja uma novidade, o tema ainda gera muito interesse dos estudiosos (por validar as teorias existentes) e das organizações (por compreender a sua aplicabilidade e melhorar seu desempenho). O que mantém esse interesse crescente são crenças geradas a partir de experiências bem sucedidas, como as citadas por Baldwin, Bommer e Rubin (2015, p. 302 apud KATZENBACH; SMITH, 1993):



**Quando são eficazes, as equipes podem tomar decisões melhores do que os indivíduos e superar significativamente o melhor membro. Equipes normalmente podem gerar mais produtividade e inovação e criatividade mais rápidas, especialmente para trabalho complexo. Elas também podem criar ambientes de trabalho mais gratificantes e locais nos quais as pessoas são atraídas para trabalhar e permanecer. São as melhores ferramentas individuais que as organizações têm para atender os desafios atuais de desempenho e mudança.**

Mas quando as equipes são necessárias? Apesar de todos os benefícios que as equipes possam proporcionar às organizações, é preciso considerar que também há muitos casos de equipes mal sucedidas, portanto, a adoção pelas empresas do formato de trabalho em equipe precisa ser fundamentada em alguns parâmetros. Nesse sentido, Baldwin, Bommer e Rubin (2015) salientam o fato de que as equipes não são a solução para todas as situações, no entanto, podem ser melhores em situações específicas. Por exemplo, quando não existe um especialista (individual) para determinada tarefa ou situação problemática, as equipes, além de oferecer mais força de trabalho (mãos, mentes), tendem a fazer melhores julgamentos, podendo colher e trocar mais informações, além de identificar e analisar o maior número de alternativas.

Outra situação em que as equipes podem ter resultados superiores aos indivíduos

isolados é quando se espera inovação e criatividade e o risco é aceito – ou mesmo desejável –, pois, em equipes, as pessoas podem tomar decisões mais ousadas. Finalmente, a dinâmica do trabalho em equipe pode criar um contexto no qual as pessoas se sintam bem, valorizadas e em contato estreito com outras; esse ambiente propicia bem-estar, sensação de pertencimento e redução de tensões. Quando a organização tem interesse específico em criar esse “clima” para manter as pessoas unidas em torno de objetivos coletivos, por exemplo, o trabalho em equipe pode ser útil.

Com esses argumentos, os autores tentam desconstruir alguns mitos sobre equipes:

- “Equipes são sempre a solução”: como já foi dito anteriormente, isso não é uma verdade absoluta, além disso, para que as equipes funcionem bem, deve haver condições adequadas.
- “O segredo para o desempenho das equipes é coesão”: a coesão é elemento fundamental, mas não é suficiente para garantir o sucesso de uma equipe por si só. Como exemplo, existem equipes nas quais todos se dão bem e têm a mesma linha de raciocínio. Portanto, são coesas, mas ainda assim podem tomar decisões ruins.
- “O líder da equipe é o principal determinante do desempenho”: o papel do líder é importante, especialmente no começo dos trabalhos. Depois, ele deve dar espaço para os membros da equipe agirem e tomarem decisões.
- “Quanto mais melhor”: não é verdade, pois equipes muito grandes às vezes têm dificuldades de se manterem alinhadas, informadas e em sintonia.
- “Os melhores executores individuais criarão a equipe de maior desempenho”: também não é verdade, pois, mais do que a qualificação individual diferenciada, os membros da equipe precisam estar dispostos a exercer papéis complementares. Assim, é possível concluir que o trabalho em equipe pode gerar resultados muito valiosos, mas dentro de algumas condições e contextos.

Inicialmente, é interessante saber que, em diferentes organizações, as equipes podem receber nomenclaturas peculiares, algumas que talvez você conheça, como: equipes de alta performance ou de alto desempenho, equipes autogerenciáveis, células autônomas ou semiautônomas, círculos ou times. Essa variação diz respeito ao tipo de equipe a que ele se refere, à maneira como funciona, aos objetivos colocados para sua formação ou simplesmente por escolha da organização, sem qualquer significado teórico. Independentemente da nomenclatura adotada, importa saber que as equipes são formadas para um determinado propósito e é preciso entender o que as torna efetivas, ou seja, o que faz com que atinjam os resultados esperados. Sendo assim, você pode se perguntar: o que são equipes bem sucedidas?

Na visão de Johann (2013), uma equipe pode ser considerada de “alto desempenho” quando apresenta algumas características:

### Quadro 3.3 | Características para um bom desempenho

- Ser forte o bastante no cumprimento das tarefas, motivado por uma visão inspiradora.
- Prevaler a interdependência das competências entre os integrantes da equipe.
- Consciência dessa condição de interdependência, pois o desempenho individual não garantiria o atingimento dos resultados.
- A decisão sobre a forma de atingir os objetivos deve ser resultado de consenso entre todos os integrantes da equipe.
- Os integrantes devem assumir metas individuais e coletivas.
- Predominância de alto nível de satisfação com as tarefas e com a interação entre integrantes.
- Percepção coletiva de que o ambiente oferece boa qualidade de vida.
- Alta dose de inconformismo produtivo, querendo sempre produzir mais, com elevado nível de criatividade e inovação e permanente senso de urgência.

Fonte: Adaptado de Johann (2013, p. 116)

Conceitualmente, a efetividade das equipes pode ser identificada a partir de três critérios: "os resultados produtivos do trabalho em si, a satisfação dos membros e a sobrevivência da equipe" (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004, p. 36). Segundo os autores, uma equipe só terá sucesso no cumprimento de sua tarefa se atingir ou ultrapassar a expectativa da empresa com relação aos resultados do trabalho, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Com relação à satisfação dos membros da equipe, pode-se dizer que foi atingida quando a experiência vivida durante a execução das tarefas foi positiva e permitiu que cada um atingisse também seus objetivos ou expectativas individuais em relação ao trabalho e aos relacionamentos.

Por fim, a sobrevivência da equipe como unidade de desempenho se viabiliza a partir dos processos de trabalho adotados e/ou formas de relacionamento, que podem reforçar a unidade da equipe ou provocar sua dissolução. Dessa forma, uma equipe só poderá ser considerada efetiva se atingir níveis satisfatórios nesses três critérios. Pode acontecer, por exemplo, da equipe, mesmo tendo entregado os resultados esperados, não promover a satisfação dos seus membros e, dessa forma, não terá sido efetiva. Assim, é possível perceber que os resultados decorrem em boa parte das decisões tomadas pela equipe desde a sua constituição, com relação às normas e papéis, durante um trabalho ou projeto e até o final do mesmo. Agora vamos falar um pouco sobre tomada de decisão em grupo?



#### Refleta

Tomar decisões individualmente às vezes é um ato complicado. Mas será que em grupo é mais simples?

Lembre-se de uma decisão importante que tomou em sua vida. Teve ajuda? Que experiência você tem de tomar decisões em conjunto com outras pessoas?

Embora seja senso comum a crença de que "duas cabeças pensam melhor do

que uma”, alguns autores a questionam e identificam alguns pontos de atenção. Soto (2005) pondera que a tomada de decisão em equipe tem melhores resultados quando: a diversidade de ideias e informações é relevante, o consenso da decisão em grupo é fundamental para que a decisão seja colocada em prática e a decisão democrática tem significado e valor para o grupo e, por conta, disso os membros da equipe se comprometem no desenvolvimento das ações.

Robbins e Judge (2014) destacam como pontos fortes da decisão em grupo a produção de informações e conhecimentos mais completos, maior diversidade de pontos de vista, além de maior aceitação da solução proposta. Da mesma forma, salientam os pontos fracos: as pressões de conformidade ou pensamento grupal, nos quais a discussão pode ser dominada por um ou dois membros, nem sempre os mais qualificados, e as decisões são de responsabilidade ambígua, ou seja, é de todos, não é de ninguém.



### Vocabulário

Ambiguidade: aquilo que pode ter mais de um sentido ou significado.

Esses fatores devem ser analisados pelo gestor na sua própria tomada de decisão ao considerar a possibilidade de realizar o processo decisório de forma individual ou em equipe.

Existem diversas técnicas que podem ser utilizadas para a tomada de decisão em grupo e a escolha da técnica deve ser feita com base no tipo de decisão a ser tomada, nas características da equipe e no tempo disponível para decisão, dentre outros fatores. Algumas delas são: brainstorming presencial ou eletrônico, técnica nominal de grupo, técnica Delfos e mapas de consenso (ROBBINS; JUDGE, 2014; SOTO, 2005).



### Pesquise mais

Para conhecer as técnicas para a tomada de decisão em equipe, leia a matéria:

TOMADA DE DECISÃO. Decisão em grupo. [on-line]. [s.d.] Disponível em: <<https://tomadadedecisao.wordpress.com/decisao-em-grupo/>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

Outro fator de análise importante para a compreensão dos resultados que podem ser alcançados por uma equipe é a cultura tanto da organização, quanto de seus membros. É ela que permeia as relações que podem ser de cooperação ou de competição. Sato et al. (2011) nos oferecem uma boa definição desses dois elementos, com base simplesmente no significado das palavras:



Ao recorrer à etimologia, verifica-se que competição origina-se do latim *competere* (FARIA, 1967), que significa “pretender algo simultaneamente com outrem, rivalizar e concorrer” (FERREIRA, 1987); concorrência a uma mesma pretensão por parte de duas ou mais pessoas ou grupos (HOUAISS & VILLAR, 2001). Cooperação, por sua vez, tem sua origem em *“cooperatio”*, que significa “atuar, juntamente com os outros, para um mesmo fim; contribuir com trabalho, esforços, auxílio”; significa também “colaboração e ação conjunta” (HOUAISS & VILLAR, 2001). (SATO et al., 2011, p. 3).

Assim colocados os significados, parece simples entender que os termos são opostos, que a cooperação seria uma força no sentido de união das pessoas e a competição no sentido da desunião e do individualismo. Dessa forma, é quase automático entendermos a cooperação e a competição como boas ou ruins em si mesmas. Porém, os autores chamam a atenção para o fato de que a competição ou a cooperação, sob a perspectiva da psicologia social, são simplesmente modalidades de ação, que estão presentes nos estudos sobre as interações sociais, os processos grupais, a dinâmica organizacional e a liderança, dentre outros temas. Em outras palavras, a cooperação ou a competição não têm sentido próprio, positivo ou negativo, se isoladas de um contexto (SATO et al., 2011).



### Assimile

Há estudos sobre o comportamento organizacional internacional (Hofsted), mostrando que países ocidentais tendem a ter um perfil mais competitivo, enquanto que países orientais têm traços mais cooperativos. Ou seja, a cultura regional também permeia a cultura organizacional em que as equipes estarão inseridas.

Retomando a definição original de equipes, parece óbvio que elas tenham espírito iminentemente colaborativo, pois essa característica está em sua definição: objetivos compartilhados, responsabilidades compartilhadas, competências complementares, entre outras coisas. Mas a questão pode não ser tão simples, pois cada indivíduo traz em si o potencial para ser competitivo ou colaborativo. Ele pode ter origem na personalidade, educação e, até mesmo, via treinamento que cada um já teve oportunidade de receber.

Em nossa sociedade capitalista, a competitividade é incentivada desde a infância por meio das brincadeiras, durante o período escolar, seja por destaque acadêmico, esportivo ou de liderança. A entrada para a universidade e, depois, para o mercado de

trabalho reforça esse perfil. Dessa forma, é esperado que no meio corporativo esse perfil mais competitivo prevaleça. Na verdade, algumas culturas corporativas, podem mostrar certa ambiguidade, ora valorizando a competitividade ora a colaboração. Essa oscilação entre querer que as equipes sejam colaborativas e ao mesmo tempo competitivas pode gerar dificuldades no funcionamento das equipes.



### Pesquise mais

Quer entender um pouco melhor a questão da competitividade? Leia o texto a seguir, que faz uma abordagem simples e clara a respeito de competição e colaboração:

CARDOSO, Margot. **Competição e colaboração**. [on-line]. [s/d]. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Competi%C3%A7%C3%A3o%20e%20Coopera%C3%A7%C3%A3o%20Margot%20Cardoso.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

Podemos tomar como exemplo a forma escolhida pela organização para recompensar as equipes por seus resultados. Uma forma cooperativa de recompensa pode ser feita a toda a equipe pelo desempenho coletivo, sendo que todos os membros recebem o mesmo valor. Esse sistema não cria disputas, mas, por outro lado, não reconhece as diferenças individuais, podendo desmotivar os membros que têm alto desempenho. Já uma forma competitiva de recompensa, implica recompensar os membros da equipe individualmente pelos resultados, de acordo com o desempenho. Essa forma de recompensa pode ser justa com os que têm alto desempenho, mas pode prejudicar a coesão da equipe. Então qual é a melhor forma de recompensar?

Depende sempre de cada caso, considerando o nível de interdependência, complexidade das tarefas, entre outras coisas. Uma forma de recompensa alternativa faz com que pelo menos uma parte da recompensa seja fundamentada no desempenho coletivo, a outra parte seria dada pelo desempenho individual. Para isso, é importante que as contribuições individuais possam ser claramente identificadas (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015). Como se pode perceber, a colaboração e a competição podem coexistir em uma equipe de maneira saudável.

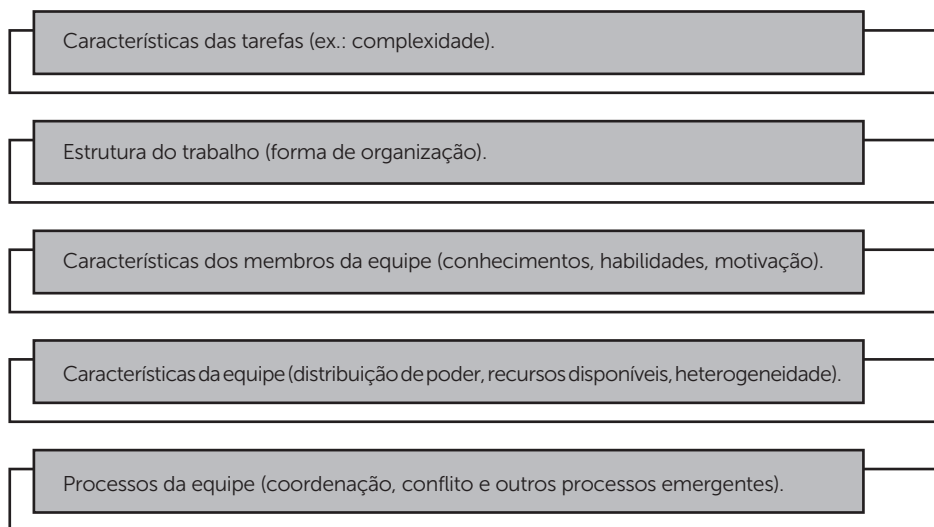
Mas então como é possível incrementar os resultados de uma equipe, tornando-a efetiva?

Sobre essa questão, é possível identificar várias abordagens teóricas, no entanto, em nenhuma delas vai haver uma “receita mágica” ou uma proposta única e simples para qualquer tipo de equipe. Essa complexidade advém de alguns fatores, como a diversidade de contextos em que uma equipe pode estar inserida, pois cada organização tem uma cultura, estratégias e objetivos diferentes.

A partir de suas características, uma organização pode favorecer ou dificultar o trabalho das equipes, oferecendo ou não suporte, recursos e autonomia para tomada de decisões, por exemplo. Outros fatores a serem considerados são os objetivos para os quais a equipe foi criada, há quanto tempo está trabalhando, entre outras coisas. Todos esses fatores podem interferir direta ou indiretamente no funcionamento e nos resultados de uma equipe.

Ao discutir essa questão, Puente-Palácios e Gonzalés-Romá (2013) compilam as considerações de vários autores, com base em dados de pesquisa, considerando que o sucesso das equipes pode depender de intervenções por parte dos gestores, em pontos que chamaram de “variáveis centrais” do funcionamento das equipes:

Figura 3.5 | Variáveis centrais



Fonte: Adaptado de Puente-Palácios e Gonzalés-Romá (2013, p. 322-323).

Essas variáveis servem para direcionar a identificação de problemas que podem demandar intervenção por parte dos gestores. Os autores salientam a importância de que as intervenções sejam planejadas a partir dessa identificação e deve levar em conta o contexto, o momento da organização, a profundidade do problema, a maturidade das equipes, dentre outros fatores. Embora, não seja possível definir intervenções que possam ser aplicadas com sucesso a qualquer situação, algumas sugestões gerais são apresentadas: seleção dos membros; construção da equipe; treinamento e desenvolvimento da liderança; e redesenho/reestruturação do trabalho.

Com relação à seleção dos profissionais que irão formar uma equipe, os autores defendem a ideia de que deveriam ser realizados procedimentos sistemáticos, como aqueles aplicados na admissão de novos funcionários na seleção, por entenderem que, para atuar em equipe, as pessoas precisam ter um perfil adequado, habilidades



relacionais, comunicação e processos coletivos, e que o conjunto das pessoas também deveria ser analisado.

A construção da equipe diz respeito à análise e reflexão sobre os comportamentos, ações e relações que ocorrem na equipe. Esse processo seria realizado por cada membro individualmente e, depois, coletivamente, com a ajuda do gestor ou líder, mas a equipe decide como será e o que se deve fazer com o resultado (intervenção). Por exemplo: redefinição de metas, de trabalho, resolução de conflitos ou redistribuição de papéis. O treinamento de equipe diz respeito a programas com objetivo de desenvolver um conjunto de competências, habilidades e atitudes (CHA) na equipe como um todo. Nesse tipo de treinamento, o desenvolvimento é coletivo.

O desenvolvimento da liderança em equipe destaca as estratégias para potencializar a capacidade de liderar. Os autores ressaltam a importância de que a liderança seja temporária ou tenha sido escolhida pela própria equipe e que as relações sejam o mais horizontalizadas possível, ou seja, tenha mais proximidade.

A intervenção que se refere à reestruturação/redesenho do trabalho tem por objetivo alterar o processo de trabalho, tomando como foco, por exemplo, a autonomia, que é a liberdade para a tomada de decisão e responsabilidade direta pelo trabalho, o que pode ser um fator motivacional, e, também, a flexibilidade da estrutura da equipe em relação à troca periódica ou sobreposição de papéis e a liderança compartilhada.

Baldwin, Bommer e Rubin (2015) também salientam alguns problemas que podem ocorrer e que dificultam os processos de uma equipe eficaz. Os autores propõem algumas alternativas. Um dos problemas diz respeito à comunicação, chamada de “vieses no processamento de informações”, que implica na dificuldade de fazer circular as informações mais relevantes que às vezes são de domínio de apenas alguns entre todos os membros da equipe. Nesse caso, as tarefas e os desafios a serem resolvidos devem ser colocados e todos devem ter tempo para refletir sobre o tema antes de opinar e os “especialistas” no assunto devem ser chamados a colaborar diretamente, enriquecendo a tomada de decisão da equipe. Outro ponto a ser observado é chamado de “inércia, indolência ou folga social” (dependendo do autor), que explica o fato de que algumas pessoas podem diminuir seus esforços individuais quando trabalham em grupo, esperando que os demais mostrem sua contribuição antes. Esse tipo de atitude pode ocorrer, por vezes, como forma de proteção, ou quando as pessoas realmente não querem empreender esforço e esperam que outros assumam sua parte. Como exemplo, podemos citar os casos de trabalhos escolares. Uma possibilidade nesse caso seria buscar uma estratégia na qual a contribuição individual possa ser exposta, identificada ou que os pares possam avaliar o trabalho uns dos outros, isso pode fazer parte do “contrato grupal” (normas).

Mais um ponto a ser observado é o de “conformidade social” ou “pensamento grupal” (depende do autor), que diz respeito aos efeitos negativos da coesão. Ocorre

quando os membros do grupo se esforçam tanto para manter a harmonia que passam a evitar as divergências, o que pode empobrecer as decisões. Como estratégias para enfrentar a conformidade, podemos, por exemplo, incentivar que os membros da equipe sejam avaliadores críticos, proponham objeções, pedindo que os membros discutam questões com pessoas “de fora” e tragam informações.

Enfim, esses são apenas alguns pontos importantes de observação e cuidado para que as equipes possam ser produtivas, efetivas e obtenham bons resultados. Foram colocados em linhas gerais, pois como estamos nos referindo a comportamento humano em grupo e organizacional, todas as questões são complexas, não têm respostas simples e devem ser colocadas sob a luz do contexto.



### Exemplificando

O representante dos operadores veio pedir ajuda ao líder da equipe de produção para solucionar um problema. A situação é a seguinte: alguns operadores de máquinas produzem menos peças do que outros, além disso, geralmente são os que mais demoram a voltar do intervalo do café e do almoço. Embora a equipe sempre consiga alcançar os níveis de produção definidos, aqueles que produzem mais estão sobrecarregados e se sentem incomodados. Relatam já ter reclamado diretamente os colegas “folgados”, mas não tiveram resposta. O que está ocorrendo nesse caso? Quais são as possibilidades de intervenção?

Nesse caso ocorre claramente o fenômeno chamado de “indolência social”, pois os trabalhadores deixam de fazer o trabalho sobrecarregando outros, mesmo que a meta de produção da equipe seja cumprida. Primeiramente, o líder precisa esclarecer a situação junto aos operadores “indolentes”, retomando as regras contratuais e do grupo. Além disso, deve manter-se atento, acompanhar e dar *feedback* aos operários. É interessante buscar uma forma clara de mensurar a produção individual. Futuramente, deve identificar uma maneira de viabilizar recompensas diferenciadas entre os operadores, que privilegiem também o desempenho individual (não precisa ser necessariamente recompensa financeira).



### Faça você mesmo

Você já passou por uma situação similar? Que tipo de normas e regras podem ser combinadas no início de um trabalho escolar, por exemplo, para organizar as tarefas de forma que todos participem e aprendam, sem sobrecarregar apenas parte dos colegas? Faça as anotações que julgar pertinentes e depois compare e discuta com seus colegas a melhor forma de organização.

## Sem medo de errar

Agora que você aprendeu um pouco mais sobre equipes, vamos retomar a situação proposta pela empresa Online.Com. Para ajudar o novo gerente em seu projeto, é fundamental que considere o que aprendeu. Nesse processo, alguns pontos devem ser tomados como fonte:

- Rever os conceitos e discussões sobre: benefícios que as equipes podem proporcionar, quando formar equipes, equipes de alto desempenho, fatores que determinam o sucesso de uma equipe, tomada de decisão em grupo, cooperação e competitividade, problemas que podem ocorrer em equipes e como lidar com eles, entre outros itens.
- Pesquisar as fontes indicadas ao longo do texto e, se for necessário, outras para compreender o processo de formação de equipes.
- Discutir a sua opinião com colegas, seu grupo e o professor.
- Que pontos devem ser considerados e se as equipes terão autonomia para trabalhar na situação apresentada?

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.</p>	
"Desenvolvimento de Equipes"	
1. Competência geral	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
2. Objetivos de aprendizagem	Refletir sobre o processo de formação de equipes.
3. Conteúdos relacionados	Etapas de desenvolvimento de grupos e equipes; variáveis centrais do trabalho em equipe; possíveis problemas; sugestões de intervenção.
4. Descrição da SP	Michele é analista de sistemas e foi escolhida para liderar uma equipe de outros seis analistas na execução de um novo projeto: a criação de um aplicativo para celular. O gestor tem expectativa de que funcionem como uma equipe de alto desempenho e desenvolvam um produto inovador. Os componentes foram escolhidos pelo gestor com base em suas qualificações técnicas. Michele chamou todos para uma reunião.

	<p>Todos já se conhecem, além de ter conhecimento sobre o escopo e os objetivos do projeto. Agora estão tentando definir a divisão das tarefas e as regras de funcionamento do grupo. Já fizeram uma reunião para isso, mas não tiveram bons resultados, pois dois dos integrantes dominaram o tempo da reunião e disputaram a opinião dos colegas sobre suas propostas. Em que fase de desenvolvimento a equipe está? Quais aspectos da formação da equipe já foram evidenciados? Como é possível intervir?</p>
<p>5. Resolução da SP</p>	<p>A equipe aparentemente está na fase de normatização, quando se definem normas e regras que vão balizar o desenvolvimento das atividades, os processos de como agir e a identificação dos papéis e responsabilidades de cada um. Existe disputa entre dois componentes, que pode resultar em conflito sério. Como o momento da seleção já passou e ela foi fundamentada apenas nas qualificações técnicas, talvez os integrantes que estão em disputa não tenham perfil comportamental para trabalhar em equipe. Mas a equipe está formada e cabe ao líder abrir espaço para os demais membros colocarem sua opinião sobre as propostas apresentadas e sobre a situação. Também deve alertar a todos sobre a importância do diálogo para os propósitos do grupo.</p>

### Faça valer a pena

**1.** Conceitualmente, a efetividade das equipes pode ser identificada a partir de alguns critérios. Quais são eles?

- I. Recompensas competitivas.
- II. Satisfação dos membros ao final do trabalho.
- III. Sobrevivência da equipe.
- IV. Resultados produtivos do trabalho em si.
- V. Está correto apenas o que se apresenta em:
  - a) I.
  - b) I e II.
  - c) I, II e III.
  - d) II, III e IV.
  - e) I, III e IV.

**2.** Existem algumas possibilidades de intervenção em equipes visando a sua efetividade, que podem ser:

- I. Procedimentos sistemáticos para a seleção dos participantes de uma equipe.
- II. Treinamento em equipe, desenvolvendo as competências de forma coletiva.
- III. Reestruturação ou redesenho do trabalho, alterando o processo de trabalho.
- IV. Revisão de parâmetros para redução da autonomia da equipe.
- V. Desconstrução da equipe, visando obter renovação do quadro de participantes.

Está correto apenas o que se afirma em:

- a) I, II e III.
- b) I, IV e V.
- c) II, III e IV.
- d) I, II e IV.
- e) II, III e V.

**3.** De acordo com Johann (2013), conceitualmente, uma equipe pode ser considerada de “alto desempenho” quando apresenta algumas características, que podem ser:

- I. As decisões devem ser tomadas diante de um consenso.
- II. As competências dos participantes devem ser interdependentes.
- III. Deve existir um alto nível de satisfação com as tarefas e relacionamentos.
- IV. Deve existir um alto nível de dose de inconformismo produtivo.

As afirmativas corretas estão em:

- a) I e III.
- b) I e II.
- c) II e IV.
- d) I, III e IV.
- e) I, II, III e IV.



# Referências

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Qualificação versus competência. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 26, n. 2, São Paulo, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/262/boltec262b.htm>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

ALBUQUERQUE, Francisco J. B.; PUENTE-PALÁCIOS, Kátia E.; **Grupos e equipes de trabalho**. [on-line]. 2004. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Trabalho\\_em\\_equipe/003%20-%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Trabalho_em_equipe/003%20-%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf)>. Acesso em: 9 mar. 2016.

BALDWIN, Timoty T., BOMMER, William H., RUBIN, Robert S. **Gerenciando o comportamento organizacional**. Tradução de Edson Furmanliewicz. 2. ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2015.

BENITEZ, Priscila; MARCICANO, Patrícia C.; CALOCHI, Fernanda; PERAL Tania. **Anais do II Congresso Internacional de Habilidades Sociais**, UFRJ, Rio de Janeiro, 2009, p. 197-204.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. Cengage Learning: São Paulo, 2011.

BOWLBY, J. As origens do apego. In: **Uma base segura: aplicações clínicas da teoria do apego**. Porto Alegre: Artes Médicas; 1989. p. 33-47.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, Natal, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

CARDOSO, Margot. **Competição e colaboração**. [on-line]. [s/d]. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Competi%C3%A7%C3%A3o%20e%20Coopera%C3%A7%C3%A3o%20Margot%20Cardoso.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

CAVALCANTE, Shirley M. **Gestão da Comunicação Organizacional**: conhecendo as ferramentas e sua aplicabilidade. Especialização em Gestão empresarial e de Pessoas, Universidade Potiguar (UNP), Rio Grande do Norte, 2008.

CINTRA, Josiane C.; OZAKI, Yaeko. Comunicação, Elaboração e Aceitação de Críticas. In: BARDUCHI, Ana L. J. (Org.). **Empregabilidade: competências pessoais e profissionais**.

Pearson: São Paulo, 2010.

DELPRETTE, Zilda A. P.; DELPRETTE, Almir. Treinamento em habilidades sociais: panorama geral da área. 249-364. In: HAASE, Vitor G. (Org.). **Psicologia do desenvolvimento: contribuições interdisciplinares**. 1. ed. Editora Health: Belo Horizonte, 2000.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento interpessoal e educação escolar: o enfoque das habilidades sociais. **Temas em Psicologia**, v. 6, n. 3, Ribeirão Preto, 1998.

FERREIRA, André; GIMENEZ, Paulo E. O. Implantação do trabalho em equipe no 'chão de fábrica': estudo de caso em uma indústria brasileira. **Vianna Sapiens**, v. 5, n. 2, Juiz de Fora, jul./dez. 2014. Disponível em: <[www.viannajr.edu.br/files/uploads/20150317\\_162534.pdf](http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20150317_162534.pdf)>. Acesso em: 9 mar. 2016.

FREDRICKSON, Barbara L. What Good Are Positive Emotions? **Review of General Psychology**, Michigan, v. 2, n. 3, p. 300-319, 1998.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Objetiva: Rio de Janeiro, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. Makron Books: São Paulo, 2002.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Ática: São Paulo, 2006.

JOHANN, Sílvio. **Comportamento organizacional**. 1. ed. Saraiva: São Paulo, 2013.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Revista da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul**, v. 9, n. 17, Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7. ed. José Olympio: Rio de Janeiro, 1997.

MOSCOZO, Pollyanna Q.; PAIXÃO, Roberto B. Necessidades humanas, remuneração e avaliação de desempenho: dilemas da gestão de pessoas na Mix Utilidades. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 4, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/573>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

NASCIMENTO, Talita A. Campos; SIMÕES, Janaina M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **REGE**, v. 18, n. 4, São Paulo, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1246.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

OLIVEIRA, Fábio de. As tramas psicossociais da cooperação e da competição em diferentes contextos de trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 63, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672011000300002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672011000300002)>. Acesso em: 9 mar. 2016.



PUENTE-PALÁCIOS, Kátia; GONZALÉS-ROMÁ, Vicente. Gestão de Equipes de Trabalho. In: BORGES, Lívia de O.; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Artmed: Porto Alegre, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. Educator: São Paulo, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2014.

SATO, Leny et al. As tramas psicossociais da cooperação e da competição em diferentes contextos de trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 63, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672011000300002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672011000300002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 9 mar. 2016.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Sara Rivka Gedanke. Bookman: Porto Alegre, 1999.

SIMONETTI, Paulo; MARX, Roberto. Estudo sobre implementação de trabalho em grupos com autonomia: pesquisa quantitativa numa amostra de empresas operando no Brasil. **Produção**, v. 20, n. 3, São Paulo, jul./set. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132010000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132010000300005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 9 mar. 2016.

SOUZA Renata A. de; SANTOS, Jair N. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, Pedro Leopoldo, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/422>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

SILVA, Bárbara M. Barbosa; TEIXEIRA, Marco A. Pereira. Autopercepção de competências transversais de trabalho em universitários: construção de um instrumento. **Estud. psicol.**, v. 17, n. 2, Natal, ago. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2012000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2012000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 9 mar. 2016.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. Pioneira Thomson Learning: São Paulo, 2005.

TOMADA DE DECISÃO. **Decisão em grupo**. [on-line]. [s.d.] Disponível em: <<https://tomadadedecisao.wordpress.com/decisao-em-grupo/>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

WELS, Ana M. C. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Revista da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul**, v. 4, n. 7, jan./jun., Caxias do Sul, 2005. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

YOUTUBE. **Comunicação Interna (Internal Communication - português)**. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=Zp9\\_G9uTtSs](https://www.youtube.com/watch?v=Zp9_G9uTtSs)>. Acesso em: 9 mar. 2016.



# CONCEITOS E PRÁTICAS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

### Convite ao estudo

Nesta unidade, você vai aprender o significado de qualidade de vida no trabalho, sua relação com o comprometimento dos colaboradores e a sustentabilidade das organizações no contexto atual. Também, poderá reconhecer os fatores a serem considerados na elaboração de programas de qualidade de vida no trabalho e a partir daí, compreender como estruturar, implantar e acompanhar um programa nessa área. Os temas que vamos tratar são fundamentais, pois retratam uma preocupação crescente no ambiente organizacional atual, refletindo o interesse das organizações em criar ambientes em que possam manter os colaboradores satisfeitos, produtivos e comprometidos com seus objetivos estratégicos. Por parte dos colaboradores, por mostrar uma oportunidade de conquistar melhores condições para executar o seu trabalho, atingir seus próprios objetivos através dele e obter qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Para essa unidade, definimos competências e objetivos específicos que você deverá ter desenvolvido ao final dos estudos. São eles:

- **Competência geral:** conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
- **Competência Técnica:** conhecer os métodos e técnicas de qualidade de vida no trabalho.
- **Objetivos:** entender o significado de qualidade de vida no trabalho, sua importância, fatores que a influenciam e como elaborar e implantar um programa de qualidade de vida no trabalho.

Nesse percurso, é importante que você consiga identificar e compreender os conceitos e reflexões propostas, bem como podem ser aplicadas à sua realidade profissional. Para tanto, deve manter atenção na situação que vai basear a construção de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A Online.Com é uma empresa de tecnologia que atua no desenvolvimento de aplicativos para celulares. Apesar de ser uma empresa que atua no mercado brasileiro há apenas cinco anos, ocupa uma posição de destaque no mercado, atendendo clientes em todo o país. Possui um grupo de 50 colaboradores que, na maioria, são profissionais jovens, tecnicamente atualizados e competentes, por isso são constantemente assediados por empresas concorrentes. Há uma projeção de crescimento nos negócios, que demanda atenção à estruturação da empresa. O dono da empresa reconhece a importância dos colaboradores, pretende mantê-los, continuar crescendo e vencendo a concorrência com criatividade e inovação. Para tanto, pediu ao Gerente de Pessoas, que faça um diagnóstico da situação atual e promova ações visando melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e, conseqüentemente, sua satisfação e comprometimento com os objetivos da empresa. Portanto, você como parte da equipe de Gestão de Pessoas deve percorrer um caminho de investigação, que exige a busca de respostas para algumas questões fundamentais:

- O que é Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)? Como ela pode impactar no comprometimento dos colaboradores e sustentabilidade organizacional?
- Como elaborar e implantar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho adequado?

A partir dessas questões, podemos iniciar um caminho de aprendizado para obter as respostas necessárias à solução do desafio proposto. A cada etapa, você aprenderá novos conceitos, poderá refletir e discutir estratégias, de forma a compreender as situações concretas em que eles se aplicam. Então, vamos em frente!

## Seção 4.1

### Conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT)

#### Diálogo aberto

A partir dos estudos anteriores você pôde aprender um pouco sobre os benefícios do trabalho em equipe, quando as equipes são realmente necessárias, o que torna as equipes efetivas e como a ação dos gestores pode potencializar esses resultados. Pôde compreender ainda como se dá o processo de tomada de decisão em grupo e como a cooperação e a competição podem interferir nos processos grupais.

Nesta seção vamos trabalhar os conceitos de qualidade de vida no trabalho e de comprometimento organizacional. Como esses conceitos se relacionam e sua importância na compreensão dos fatores que devem ser considerados para a implantação de programas de QVT.

Retomando o caso da empresa Online.Com, nas últimas seções, você colaborou como membro da equipe de Gestão de Pessoas na análise e solução de situações ligadas à formação e gestão de equipes. Agora o dono da empresa pede que vocês comecem a planejar a implantação do Programa de Qualidade de Vida da empresa. Esse processo, do início até a implantação terá quatro fases, vamos à primeira delas.

Agora é hora de avançar um pouco mais. O proprietário da empresa Online.Com percebe que é o momento de dar início ao processo de implantação de um Programa de QVT e pediu ajuda da equipe de Gestão de Pessoas, da qual você faz parte, para que comecem a planejar essa implantação. Como primeiro passo, quer conhecer as possibilidades existentes e que possam ser adequadas à empresa. Para realizar essa tarefa, você precisa obter respostas às seguintes questões: O que é QVT? Quais são os modelos teóricos existentes para compreensão da QVT? Quais são os principais fatores a serem considerados na implantação de um programa de QVT?

#### Não pode faltar

A partir do que já aprendeu foi possível compreender a importância das relações interpessoais e como elas podem potencializar o desenvolvimento pessoal e profissional que, por sua vez, impacta no trabalho de grupos e equipes, gerando resultados tanto para os indivíduos, quanto para as organizações onde atuam. Esse

raciocínio nos permite concluir que indivíduos, grupos ou equipes influenciam a maneira como as organizações funcionam e vice-versa.

Da mesma forma, com a visão de que todos os elementos que compõem o ambiente organizacional são interdependentes, vamos incluir uma nova abordagem que também influencia e é influenciada pelo ambiente organizacional, sua cultura, estrutura e forma de organização do trabalho, bem como pelas pessoas e grupos, suas características e relações: a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Não podemos falar de QVT, sem falar antes de "Qualidade de Vida (QV)" que pode ser aplicado na compreensão das condições gerais da vida de um indivíduo. Esse termo foi definido pelo Grupo de Qualidade de Vida, da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL Group), para designar "a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (The WHOQOL GROUP, 1998). É um conceito amplo, pois considera seis domínios: físico, psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/religião/crenças pessoais. Esses fatores estão refletidos em um instrumento criado por esse grupo para avaliação da percepção de qualidade de vida pelos indivíduos, o WHOQOL-100 (LIMONGI-FRANÇA, 2009).



### Pesquise mais

Conheça um pouco mais sobre a visão de qualidade de vida proposta pela OMS e os instrumentos de avaliação, lendo o artigo: FLECK, Marcelo Pio de Almeida. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232000000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

Dentro dessa perspectiva chegamos, especificamente, à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Embora seja um campo amplo e ainda em construção, diz respeito às condições de vida de um indivíduo dentro do ambiente organizacional. Pode-se afirmar que esse não é um tema novo, pois vem sendo construído há algumas décadas. O termo foi utilizado na década de 60 para descrever a satisfação no trabalho, pela General Motors e United Auto Workers (KOVALESKI; PEDROSO; PILATTI, 2008). De qualquer forma, é possível afirmar que o tema tem assumido relevância e despertado interesse cada vez maior na atualidade. Segundo Limongi-França (2009), isso se dá em função do contexto (momento histórico que a autora chama de pós-industrial), no qual as demandas por qualidade de vida no trabalho vêm das transformações ocorridas em diversos aspectos:

#### Quadro 4.1 | Qualidade de vida no trabalho

- Vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esportes, hábitos de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio.
- Fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumo mais sofisticados.
- Metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa.
- Pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, corresponsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Fonte: Limongi-França (2009, p. 23).

No entanto, a forma de trabalhar com esse contexto, visando compreender e lidar com as questões que envolvem a qualidade de vida no trabalho é diversificada, pois segundo Limongi-França (2009, p. 24), “vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras”. Buscando consolidar as diferentes abordagens, Limongi-França (2009) delimitou “escolas de pensamento”: socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho.

Também na tentativa de sistematização dos estudos sobre QVT, Sampaio (2012) identificou alguns modelos teóricos, dentre eles estão: “qualidade de vida no trabalho como humanismo”, com foco na motivação ou na satisfação no trabalho; e o modelo que chamou de “qualidade de vida no trabalho como bem-estar”, com foco na abordagem fatorial ou no sentido do trabalho.



#### Pesquise mais

Para compreender o pensamento de cada uma dessas escolas, procure ler as páginas de 22 a 30 do livro: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Você pode obter melhor compreensão sobre cada um dos modelos teóricos identificados por Sampaio a partir da leitura das páginas 123 a 128 do artigo: SAMPAIO, Jäder dos Reis. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 121-136, abr. 2012. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 fev. 2016.



### Assimile

Existem diversos modelos e abordagens sobre como compreender e atuar na preservação, desenvolvimento ou promoção da qualidade de vida no trabalho. A escolha de um desses modelos ou abordagens deve considerar o contexto onde se pretende atuar.

Como são muitas possibilidades vamos especificar alguns modelos teóricos e os fatores que consideram na avaliação da QVT.

Em 1973, Walton, considerado precursor dos estudos científicos sobre o tema, criou um modelo conceitual através da análise de experimentos sobre qualidade de vida no trabalho. Embora tenha sido elaborado há muito tempo, ainda serve de base para estudos e pesquisas, traz elementos muito atuais e ainda discutidos no ambiente de trabalho. Os indicadores podem ser entendidos como fatores que podem ser considerados na elaboração de programas de QVT.

Quadro 4.2 | Elaboração de programas de QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa (o quanto os salários pagos estão em equilíbrio com os demais salários da empresa e com o mercado em geral). Justiça na compensação. Planilha dos ganhos com produtividade. Proporcionalidade entre salários.
Condição de trabalho	Jornada de trabalho razoável. Ambiente físico seguro e saudável. Ausência de insalubridade.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia. Autocontrole relativo. Qualidades múltiplas. Informação sobre o processo total de trabalho.
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira. Crescimento pessoal. Perspectiva de avanço salarial. Segurança de emprego.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos. Igualdade. Mobilidade. Relacionamento. Senso comunitário.
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador. Privacidade pessoal. Liberdade de expressão. Tratamento imparcial. Direitos trabalhistas.
Trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho. Estabilidade de horários. Poucas mudanças geográficas. Tempo para lazer da família.
Relevância social do trabalho	Imagem da empresa. Responsabilidade social da empresa. Responsabilidade pelos produtos. Práticas de emprego.

Fonte: Walton (1973, p. 11-21 apud KOVALESKI; PEDROSO; PILATTI, 2008).

Em síntese, esse autor privilegia em suas proposições a humanização do trabalho considerando que as práticas organizacionais influenciam a percepção



de QVT dos trabalhadores.

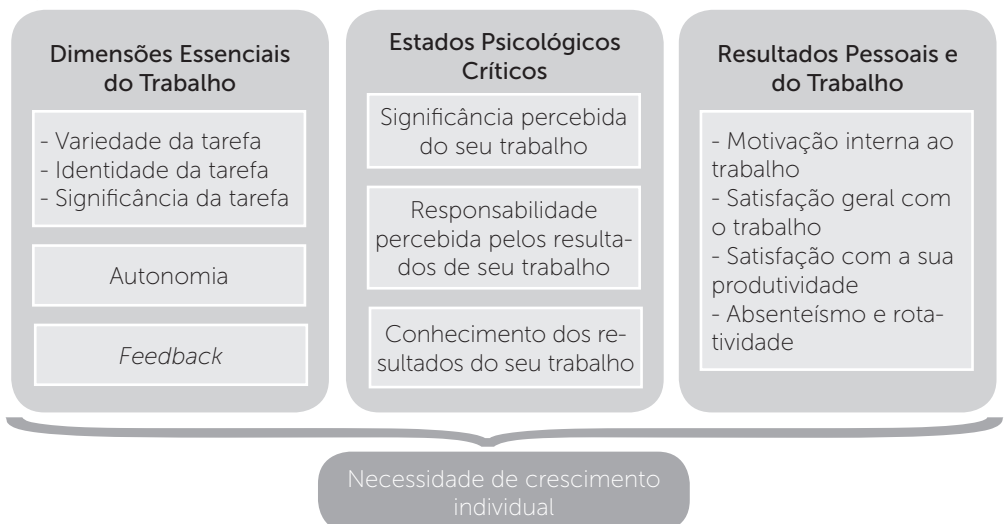


### Pesquise mais

Para conhecer mais detalhadamente o modelo de Walton leia as páginas de 56 a 59 do artigo: KOVALESKI, Aurélio; PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Avaliação da qualidade de vida no trabalho no setor de construção civil: utilização do modelo de Walton. **Nucleus**, v. 5, n. 2, out. 2008. Disponível em: <<http://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/133>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

Também como referencial teórico importante e pioneiro no campo da QVT, estão Hackman e Oldham que “conceituam QVT como o grau de bem-estar do indivíduo em relação aos aspectos diversos do seu trabalho” (1975, p. 78). A partir dessa compreensão desenvolveram o “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa” e, posteriormente um instrumento de avaliação da QVT (o Job Diagnostic Survey), que tem como intenção possibilitar o diagnóstico e a intervenção no trabalho e, conseqüentemente aumentar a produtividade e a motivação dos funcionários (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). O modelo de Hackman e Oldham privilegia as características da tarefa na análise de QVT e compreende as “dimensões essenciais do trabalho”, que tem geram “estados psicológicos críticos” e, por sua vez propiciam “resultados pessoais e no trabalho”, todos esses elementos são influenciados pela necessidade de crescimento individual:

Figura 4.1 | Necessidade de crescimento individual



Fonte: Adaptada de Pedroso et al. (2014).

Uma perspectiva conceitual, mais atual e desenvolvida no Brasil, é apresentada por Eda Fernandes, que relaciona o conceito de QVT à gestão organizacional. A autora entende que “dependendo das contingências, a cultura organizacional é afetada, e o clima organizacional melhora, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa”. A partir dessa compreensão, foi desenvolvido um modelo chamado “Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a QVT” que inclui fatores como: Condições de trabalho, Compensação, Moral, Imagem da empresa, Saúde, Organização do trabalho, Participação, Comunicação e Relação Chefe-Subordinado (FERNANDES, 1996 apud MEDEIROS; FERREIRA, 2011, p. 14).

Enfim, existem outros tantos modelos conceituais na literatura, que podem e devem ser conhecidos pelas leituras complementares que sugerimos. De qualquer forma, segundo Sant’Anna, Kiliminik e Moraes pode-se concluir que:



A qualidade de vida tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores, no entanto praticamente todas as definições guardam em si, pontos em comum, o entendimento de que dá QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho (SANT’ANNA; KILIMINIK; MORAES, 2011 apud SAMPAIO, 2012, p. 122).

A partir das abordagens sobre QVT, que são amplas e diversificadas, podemos ainda identificar alguns elementos que compõem os modelos citados e que podem se relacionar com outro tema importante nessa discussão, o comprometimento dos colaboradores com a organização em que atuam.

De forma abrangente, os estudos sobre **comprometimento** tiveram um crescimento acelerado a partir da década de 1970. Segundo Tamayo (2005), o comprometimento tem sido um dos temas mais estudados e atribui esse interesse por estar associado aos possíveis benefícios que geram para as organizações. No entanto, devido à multiplicidade de abordagens possíveis: Morrow (1983) definiu cinco grandes focos de comprometimento: com valores, com o trabalho, com a organização, com a carreira e com o sindicato (BASTOS et al. apud SIQUEIRA, 2008). Nossa discussão aqui vai ter foco no **comprometimento organizacional**.

Para iniciar a discussão, Bastos et. al (apud SIQUEIRA, 2008) citam a ideia de Karl Weick de que “o comprometimento é o cimento que une as pessoas em torno de metas e objetivos organizacionais” (BASTOS et al. apud BORGES; MOURÃO,

2013, p. 280). Siqueira e Gomide Júnior (apud ZANELLI, 2004, p. 89) definem o comprometimento organizacional como o “vínculo que é estabelecido entre o trabalhador e a organização”.

Sistematizando conceitos e abordagens, alguns autores entendem o **comprometimento organizacional** como um fenômeno composto por: comprometimento normativo; comprometimento afetivo ou atitudinal; e comprometimento calculativo ou instrumental (TAMAYO, 2005; BASTOS et al. apud SIQUEIRA, 2008; CARVALHO-FREITAS et al., 2013), que são detalhados no quadro a seguir:

Quadro 4.3 | Comprometimento

BASES DE COMPROMETIMENTO	CARACTERÍSTICAS
Comprometimento Normativo	É um vínculo de base psicológica cognitiva (conjunto de crenças), expressa sentimentos de lealdade e obrigação, que impellem o colaborador a permanecer na organização, retribuir os benefícios que recebe e agir de acordo com os interesses da organização.
Comprometimento Afetivo ou Atitudinal	É um vínculo de base psicológica afetiva (afetos positivos ou negativos), definido a partir da identificação e do envolvimento do colaborador com a organização a que pertence, a partir da aceitação de seus valores, normas e objetivos; da disposição em empregar esforços em favor da organização, assim o colaborador permanece na organização porque quer.
Comprometimento Calculativo ou Instrumental	É um vínculo de base psicológica cognitiva, refere-se à disposição do empregado permanecer na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma. Baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização. Nesse caso, as pessoas permanecem na organização por necessidade.

Fonte: Adaptado de Tamayo (2005); Bastos et al. (apud SIQUEIRA, 2008).

De acordo com Carvalho-Freitas et al. (2013, p. 111), “esses elementos são coexistentes, sendo possível uma mesma pessoa possuí-los, simultaneamente, em graus, diferentes”. Isso implica entender que as atitudes com relação à organização podem ser diferentes de acordo com o tipo de vínculo que o colaborador estabelece com ela, e que esses vínculos podem mudar de acordo com as mudanças no contexto.

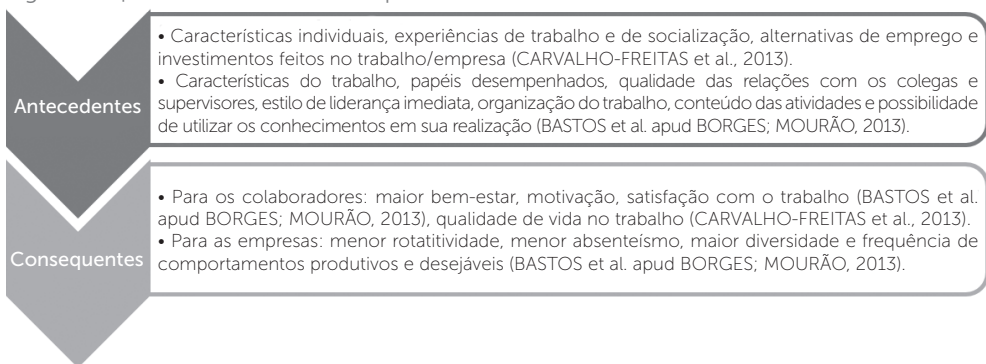


### Refleta

Como você se sente com relação à organização em que trabalha? Sente-se comprometido com ela? Que tipo de vínculo você percebe nessa relação?

Nesse sentido, para compreender o comprometimento no trabalho, é preciso considerar: os vínculos que o trabalhador pode desenvolver no ambiente de trabalho; os fatores que geram comprometimento e seu impacto no desempenho dos indivíduos, grupos e da organização, como um todo; e as práticas de gestão que podem potencializar ou dificultar o comprometimento; bem como os desafios enfrentados para criar uma cultura que favoreça esse desenvolvimento (BASTOS et al. apud BORGES; MOURÃO, 2013). Essa discussão é ampla e complexa, vamos tentar resumir, de forma geral, os resultados de estudos e pesquisas de alguns autores sobre os fatores que podem gerar o comprometimento organizacional (antecedentes) e os resultados que podem surgir a partir desse comprometimento (consequentes):

Figura 4.2 | Antecedentes e consequentes



Fonte: Adaptado de Bastos et al. (apud BORGES; MOURÃO, 2013) e Carvalho-Freitas et al. (2013).

Ao estabelecer uma relação direta entre as práticas de gestão e comprometimento organizacional Bastos et al. (apud BORGES; MOURÃO, 2013) destacam algumas recomendações importantes, como:



**Recrutamento e Seleção:** passar informações confiáveis, mostrando os pontos positivos e negativos da organização e aplicar avaliações, buscando identificar a propensão do indivíduo ao comprometimento; **Socialização:** fortalecer táticas organizacionais que confirmem identidade e aptidões prévias; **Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E):** promover maior aproveitamento das habilidades dos empregados, através dos programas; **Benefícios e remuneração:** implantar práticas e pacotes de benefícios montados pelos empregados (BASTOS et al. apud BORGES; MOURÃO, 2013, p. 305).

Os resultados de uma pesquisa mostraram a relação entre a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o comprometimento organizacional. Dentre outras conclusões, os autores mostram que as pessoas que estão satisfeitas com as dimensões de trabalho relacionadas à QVT (modelo de Walton) tendem a manter níveis mais altos de comprometimento afetivo e normativo; e as pessoas insatisfeitas com a integração social e com a relevância do trabalho tendem a ter um maior comprometimento instrumental. Finalizam afirmando que “os resultados podem ser indicações importantes para a prática de gestão de pessoas nas organizações, pois demonstram que o investimento nos fatores relacionados à QVT terá impacto no compromisso e no desejo das pessoas se manterem na organização” (CARVALHO-FREITAS et al., 2013, p. 116).



### Exemplificando

Paulo trabalha em um comércio especializado em hortifrúti como estoquista. Tem orgulho da empresa. Ele se identifica com sua cultura e considera o ambiente muito agradável, tanto pela organização da loja, em se tratando da limpeza e aparência, quanto pelo relacionamento que tem com os colegas e gestores. Ele gosta do que faz e é reconhecido como um bom funcionário, é dedicado, respeita as regras da empresa. Ainda assim, preferia ocupar a função de caixa, devido ao tipo de trabalho e da remuneração. Conversou com seu gerente sobre isso, mas a mudança não será possível, em razão de sua qualificação (precisaria ter formação completa no ensino médio, ele não tem), quanto por falta de vagas. Apesar da vontade de permanecer, ele está participando de um processo seletivo para caixa em outra empresa. Que elementos do comprometimento organizacional estão presentes nesse caso? Como gestor, qual seria sua percepção sobre a situação e como poderia intervir para manter esse colaborador?

O caso mostra um funcionário comprometido com a empresa em alguns pontos: comprometimento afetivo (tem orgulho da empresa, se identifica com sua cultura, gosta do que faz, mantém bons relacionamentos), comprometimento normativo (dedicado, aceita as regras e gostaria de permanecer na empresa), comprometimento calculativo (considera a possibilidade de sair da empresa, devido ao tipo de trabalho e remuneração). O gerente poderia entender o pedido de Paulo como um “sinal de alerta” e tentar entender a situação de forma mais profunda. Mesmo sem ter condições de promovê-lo e havendo interesse em mantê-lo, o gestor poderia considerar algumas possibilidades que estivessem de acordo com as reais possibilidades da empresa, como: negociar a remuneração, mudança para outra função

para a qual tivesse qualificação (mesmo que ainda não fosse para caixa), incentivar ou mesmo ajudar o colaborador para que continuasse seus estudos. Se nada disso fosse possível, poderia ainda manter um diálogo aberto com Paulo mostrando entender suas necessidades e se propondo (sinceramente) a buscar alternativas. O que acha disso?



### Faça você mesmo

Como você percebe seu nível de comprometimento no trabalho? Que tipo de comprometimento entende manter com a organização em que atua? Que fatores entende que são importantes para que se sinta mais comprometido? Faça uma lista, troque ideias e informações com seus familiares, amigos e colegas.

### Sem medo de errar

A partir das considerações feitas durante a aula, podemos retomar a situação colocada pela empresa Online.Com. Para atuar na resolução desse desafio é relevante que percorra um caminho de aprendizado:

- Rever os conceitos de QVT, os modelos teóricos apresentados (Walton, Hackman e Oldham, Fernandes), e os fatores a serem considerados na compreensão e avaliação da QVT.
- Pesquisar novas fontes de referência (especialmente as que foram citadas no “Pesquise Mais”).
- Discutir com os colegas e professor.
- Escolher um modelo a ser adotado.
- Definir os fatores a serem considerados.
- Sintetizar suas ideias por escrito.

### Avançando na prática

#### Pratique mais

##### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.

"Qualidade de Vida no Trabalho"	
1. Competência geral	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
2. Objetivos de aprendizagem	Identificar fatores que impactam na qualidade vida no trabalho.
3. Conteúdos relacionados	Qualidade de vida no trabalho, fatores que interferem na QVT, modelos explicativos.
4. Descrição da SP	João trabalha em uma indústria alimentícia como Auxiliar de Produção há 5 anos. Sempre foi um trabalhador responsável e assíduo. Nos últimos meses, porém tem se ausentado com frequência e sua produtividade caiu bastante. O líder de sua área é "novo na empresa" e quando assumiu a função fez uma série de mudanças: implantou algumas formas de controle, limitando o poder de decisão dos colaboradores e modificou as atribuições de cada funcionário. João começou a mudar seu comportamento no trabalho logo depois que o líder assumiu. Tomando esse exemplo a partir da visão da QVT, o que pode estar acontecendo?
5. Resolução da SP	Considerando o modelo de Hackman e Oldham, o comportamento de João pode refletir a perda de algumas dimensões essenciais do trabalho, como identidade da tarefa e autonomia, o que parece gerar diminuição da motivação e da satisfação com a produtividade e aumento do absenteísmo. Outros fatores podem influenciar esse comportamento, mas não estão evidenciados no texto. Em uma situação real exigiria uma pesquisa mais aprofundada para identificar todos os fatores envolvidos. A partir disso, buscar as soluções possíveis, como exemplo: uma abordagem aberta e franca do líder com João e/ou uma revisão de estratégias por parte do líder, especialmente se esse tipo de comportamento se repetir em outros membros do grupo. Outros modelos explicativos sobre QVT podem ser utilizados na compreensão do caso.

### Faça valer a pena

**1.** A qualidade de vida foi definida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em 1998, como:

a) A percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

b) Uma medida organizacional para detectar problemas de ajustamento das pessoas ao trabalho considerando aspectos como a função que exercem, a produtividade no trabalho, bem como seu padrão de comportamento.

c) Um conjunto de ações para a preservação da saúde no trabalho, direcionando recursos para evitar acidentes, adoecimento dos trabalhadores, bem como monitoramento das doenças ocupacionais que podem ocorrer.

d) A identificação de fatores ambientais como epidemias, catástrofes naturais, que possam interferir na promoção, manutenção e recuperação da saúde em comunidades com baixo poder aquisitivo.

e) A existência de vínculos emocionais e afetivos, que preservam a convivência social saudável nas comunidades em geral, através de políticas públicas e intervenções políticas e partidárias.

**2.** Com relação ao conceito de Qualidade Vida no Trabalho (QVT) é possível afirmar que:

I – É um conceito novo que foi impulsionado pela globalização, pelo avanço tecnológico e pelas novas relações de trabalho.

II – É um conceito amplo que inclui diversos fatores ligados às condições de vida dentro do ambiente organizacional.

III – É um conceito restrito às relações de trabalho e questões relativas à remuneração, benefícios e cargos.

IV – É um conceito antigo, mas ainda em construção, que abrange vários aspectos pessoais, sociais e organizacionais.

Assinale Verdadeiro (V) ou Falso (F):

a) V, V, V, V.

b) V, V, F, F.

c) F, V, F, V.

d) V, F, F, F.

e) F, F, V, F.

**3.** Conceitualmente, o comprometimento organizacional é composto por alguns elementos básicos, que são denominados como:

a) Argumentativo, promocional, condicional.

b) Intelectual, procedimental, sentimental.

c) Organizacional, social, pessoal.

d) Afetivo, normativo e instrumental.

e) Compreensivo, adaptativo, contextual.



## Seção 4.2

### QVT: o erro, a crítica, o medo, a hostilidade, o afeto e a ética nas empresas, a rejeição nas organizações

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você pôde aprender os conceitos de qualidade de vida no trabalho e de comprometimento organizacional, como esses conceitos se relacionam e sua importância na compreensão dos fatores que devem ser considerados para a implantação de programas de QVT.

Nesta seção vamos discutir a importância de envolver os colaboradores na implantação de programas de QVT e as principais vantagens da implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Como já ponderamos anteriormente, as organizações enfrentam grandes desafios para se manter competitivas e viáveis no contexto atual. Esses desafios só podem ser enfrentados a partir dos colaboradores, da qualidade de seu trabalho e comprometimento com os objetivos organizacionais. Portanto, a discussão sobre QVT é extremamente pertinente, atual e necessária, especialmente na formação de futuros gestores. Vamos ver como isso funciona na prática?

A empresa Online.Com decidiu implantar um programa de QVT; na primeira fase você pôde ajudar na escolha de um modelo teórico e identificação dos principais fatores da QVT. Agora vamos à segunda fase: a implantação de QVT na Online.Com precisa avançar e o dono da empresa definiu os “**Objetivos do programa de QVT**”: melhorar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Está disposto a fazer investimentos, mas não quer cometer erros. Pede que a equipe de Gestão de Pessoas, da qual você faz parte, faça uma pesquisa (teórica e de mercado) e identifique os cuidados que se deve tomar na implantação de programas de QVT e como identificar as necessidades de QVT da organização. Nesse ponto, é importante lembrar algumas características da empresa: **Segmento** – tecnologia, desenvolvimento de aplicativos para celulares; **Situação de mercado** – em expansão; **Porte** – pequena (50 funcionários) em processo de crescimento; **Cultura** – reconhece a importância dos colaboradores, pretende mantê-los, continuar crescendo e vencendo a concorrência com criatividade e inovação; **Perfil dos colaboradores** – jovens, tecnicamente atualizados e competentes,

assediados por empresas concorrentes.

Para realizar esta tarefa você precisa buscar respostas às seguintes questões: os programas de QVT podem gerar satisfação e comprometimento? A quais erros e críticas negativas uma organização está exposta em se tratando de programas de QVT? Quais são os benefícios que um programa de QVT pode gerar? De que forma os colaboradores devem participar do processo de implantação de programas de QVT?

### Não pode faltar

Com base no conhecimento que você adquiriu com as discussões sobre QVT, é possível perceber que existem muitas possibilidades de trabalhar a qualidade de vida relacionada ao trabalho, a partir de diferentes abordagens e modelos teóricos. A escolha de uma abordagem que vai nortear todo o processo de implantação de um programa de QVT depende em grande parte da cultura organizacional, portanto deve estar alinhada com os objetivos, valores e crenças organizacionais. Isso significa, como exemplo que o histórico da empresa, missão, visão, objetivos, valores e crenças refletem na maneira como a empresa trata seus colaboradores e podem influenciar as escolhas sobre como trabalhar a qualidade de vida nesse contexto. Em outras palavras, um programa de QVT deve ser compatível com o perfil da organização em que vai ser implantado e o contexto na qual se insere.



### Lembre-se

Sugerimos que reveja a discussão sobre a cultura e clima organizacional realizada na Unidade 1, Seção 1.3, focando especialmente na construção de uma cultura forte e a importância da manutenção de um clima positivo na organização.

Os erros, críticas e reflexões acerca da QVT existem e são de extrema relevância para melhoria dos programas. Um dos erros mais evidenciados em pesquisas é que, em algumas organizações, os programas de qualidade de vida no trabalho são implantados sem o devido planejamento e envolvimento de todos os níveis da organização. Dessa forma, podem obter resultados insuficientes ou mesmo negativos apesar da intenção e investimentos feitos em QVT (ALVES, 2011).

Provocando a reflexão crítica sobre os modelos de QVT adotados pelas organizações, Medeiros e Ferreira (2011) identificam duas abordagens: a “perspectiva assistencialista”, que visa adaptar o trabalhador ao trabalho, por meio de práticas que compensem os efeitos do desgaste provocado pelo ambiente organizacional (estresse, doenças ocupacionais etc.), como exemplo: yoga, ginástica laboral, dentre

outras possíveis. No entanto, os autores consideram essas práticas como paliativas, pois não intervêm nas causas dos problemas enfrentados pelos trabalhadores, mas em suas consequências. A segunda abordagem com “perspectiva preventiva”, segundo os autores, teria como propósito atenuar ou remover os problemas causadores do mal-estar provocado pelas condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, como falta de equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, falta de segurança, lideranças despreparadas, dentre outros fatores. Essa perspectiva insere uma complexidade maior nas intervenções e pressupõe uma visão mais abrangente, com implicações na cultura, estrutura e políticas, em nível organizacional.

Outra reflexão importante nos é oferecida por Fernandes:

[...] certas atividades empresariais, atribuindo-se o título de programas de QVT, constituem-se apenas em esquemas de manipulação, baseados em abordagens simplistas e míopes relativamente ao comportamento humano nas organizações, motivando críticas a movimentos orientados por esta linha de trabalho como sendo mais um “*modismo*” da área de Recursos Humanos (FERNANDES, 1996, p. 35).

Outros estudos mostram como desafios para a QVT o descompasso entre as teorias e as práticas salientando que, muitas vezes, as propostas de QVT são imediatistas, sem a visão de médio e longo prazo. Por isso, estão desconectadas de ações mais amplas, que possam privilegiar as relações de trabalho e as suas consequências para a saúde dos colaboradores e da organização (VASCONCELOS, 2001).



#### Pesquise mais

Como sugestão para conhecer mais profundamente a visão crítica relativa a programas de QVT, leia o artigo indicado. FERREIRA, Mário C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. **Laboreal**, Porto, v. 11, n. 2, p. 28-35, dez. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-52372015000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-52372015000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

Essas reflexões e críticas se relacionam com uma realidade organizacional onde ainda há muitos problemas. Como exemplo, os resultados de uma pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostram preocupação com relação às perspectivas para os trabalhadores:



“[...] são muito pessimistas no tocante aos aspectos psicológicos; afirmando que o estresse, as angústias, os desajustes familiares, o sofrimento no trabalho oriundo de diversas causas e outros danos psíquicos, advindos inclusive do assédio moral, tendem a predominar no ambiente laboral nas próximas décadas” (BOBROFF; MARTINS, 2013, p. 253).



### Vocabulário

Assédio Moral – se caracteriza por meio de gestos, agressões verbais, comportamentos obsessivos e vexatórios, humilhações públicas e privadas, amedrontamento, ironias, sarcasmos, coações públicas, difamações, exposição ao ridículo, violência psicológica, perseguições, insultos, ameaças ou sujeitar o trabalhador a comportamentos ofensivos (ARANHA; SANTOS; BRASILEIRO, 2013, p. 2).

O assédio moral pode ter graves reflexos na saúde física e psicológica do indivíduo, tem sido relacionado a estresse, ansiedade, irritabilidade, dores musculares, distúrbio de sono e depressão, dentre outros problemas. Portanto, deve ser identificado, discutido e evitado através de ações punitivas e educativas (ARANHA; SANTOS; BRASILEIRO, 2013). Entende-se que o assédio é uma postura extrema, inadequada e inaceitável no ambiente organizacional. No entanto, é possível perceber problemas similares, mais dispersos e com menos repercussão, mas que também geram consequências muito nocivas, no dia a dia do trabalho.



### Exemplificando

Júlia é Analista Financeira, em uma empresa multinacional, tem como responsabilidade elaborar instrumentos que permitam o controle do orçamento mensal da organização. Nessa função, sente-se pressionada, pois há uma sobrecarga de trabalho e pouca autonomia para otimizar os processos. Geralmente, ela entrega trabalhos de boa qualidade e dentro do prazo. No último relatório, ela cometeu um erro que foi identificado por seu gerente, que é extremamente exigente e autoritário. Ele se dirigiu a Júlia e disse: “Você é uma incompetente, precisa ter mais cuidado com o seu trabalho, se não...!”. Júlia sente-se ameaçada, hostilizada e injustiçada, pois além dessa situação específica

entende que não tem remuneração compatível com a responsabilidade e para “dar conta do trabalho”, muitas vezes precisa fazer horas-extras. Como você entende o nível de qualidade de vida no trabalho de Júlia? Que elementos são incompatíveis com a abordagem de QVT?

Tomando, como exemplo, o modelo de QVT de Walton é possível identificar problemas nos fatores como: Compensação justa e adequada, Condição de trabalho, Uso e desenvolvimento de capacidades, Oportunidade de crescimento e segurança, Trabalho e o espaço total de vida. Nesse caso, fica aparente a falta de elementos que possam gerar a percepção de qualidade de vida da colaboradora.



### Faça você mesmo

Pense em sua rotina profissional na empresa em que trabalha e procure identificar se existem alguns elementos similares à situação exposta. Discuta sua percepção com seus colegas e amigos, buscando perceber se esses problemas ocorrem no contexto das demais organizações e com que frequência.

Os mesmos elementos presentes no ambiente organizacional que podem impedir ou aumentar a percepção de qualidade de vida no trabalho se relacionam com o comprometimento organizacional, como uma ligação que se desenvolve entre indivíduos e organizações a partir do estabelecimento de vínculos de base psicológica cognitiva ou afetiva. Nessa linha de raciocínio, podemos considerar que, se o colaborador tem uma percepção negativa sobre como a organização se relaciona com ele, a identificação com a cultura e os objetivos organizacionais podem ser enfraquecidos e gerar baixo nível de comprometimento.



### Assimile

O medo, a hostilidade, a rejeição são sentimentos negativos (afetos) que podem ser gerados no ambiente organizacional, em consequência de problemas em diversos níveis: da organização, dos grupos, da liderança, da comunicação ou mesmo das relações interpessoais em geral. Eles se opõem à qualidade de vida no trabalho e ao comprometimento organizacional.

Após todas essas relevantes considerações, com foco nos desafios para manter a qualidade de vida nas organizações, vamos pensar nas possibilidades existentes

para reverter esse quadro.

A ética nas organizações e a participação dos colaboradores na elaboração dos programas de QVT (convocar ou convidar?).

A partir de uma análise da evolução dos modelos de gestão, existe uma percepção de que, embora pareçam excludentes, os objetivos organizacionais, de produtividade e lucro, podem encontrar contrapartida na valorização dos aspectos que favorecem o aumento da qualidade de vida nas organizações. Isso se dá pela necessidade de que as organizações se mostrem éticas e socialmente responsáveis, como uma exigência do contexto globalizado, bem como das mudanças sociais e culturais ocorridas nesse processo. Nesse sentido, pode-se perceber que há espaço nas empresas para o investimento em seu capital humano e social, buscando melhorias na qualidade de vida no trabalho e valorização do conhecimento, que é de domínio dos trabalhadores, também chamado de "capital intelectual" (BANDEIRA; OLIVEIRA, 2007).



**A partir dos dados investigados e coletados, observa-se que, quando existe na organização uma cultura que não apenas privilegia o lucro, mas também seus funcionários, têm-se colaboradores mais satisfeitos e dispostos a aprimorarem as suas técnicas, contribuindo para o desenvolvimento de novos processos e da organização como todo (BANDEIRA; OLIVEIRA, 2007, p. 66).**

Essa perspectiva vem reforçar que um programa de QVT adequado e abrangente, desde a visão pioneira de Walton, deve ter como objetivos "gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível do cargo, recebimento de recursos, de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo" (FERNANDES, 1996, p. 35-36).

Então, vamos considerar outros pontos importantes.

Sabemos que as diferenças individuais podem afetar a percepção das pessoas e gerar reações diferentes a um mesmo acontecimento ou situação. Dessa forma, podemos entender que as pessoas tenham diferentes concepções sobre o que seja qualidade de vida, ou seja, o que valorizam em sua vida, suas expectativas com relação ao desenvolvimento pessoal e profissional, dentre outras. Assim, é possível entender que ao elaborar um programa de qualidade de vida é preciso considerar

o que o conjunto dos colaboradores pensa a respeito de sua qualidade de vida em geral e da qualidade de vida no trabalho que a organização proporciona.



### Refleta

O que é qualidade de vida no trabalho para você? Nesse sentido, quais são as suas expectativas com relação à organização em que atua ou pretende atuar?

Considerando os modelos teóricos de QVT já discutidos anteriormente, é possível perceber mais um dos fatores recorrentes, são aqueles que mostram a necessidade de envolver os colaboradores em decisões que os afetam para garantir a qualidade de vida no trabalho.

Reforçando essa perspectiva, Huse e Cummings entendem a “QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização e destacam como aspecto fundamental a participação do trabalhador nos assuntos e decisões do trabalho” (HUSE; CUMMINGS, 1985, p. 14 apud MEDEIROS; FERREIRA, 2011, p. 14). Da mesma forma, Fernandes (1996) afirma que:

**[...] todo trabalhador, funcionário ou executivo sabe do que precisa em todos os sentidos (físico, instrumental, técnico, psicossocial, organizacional) para melhorar sua performance profissional. Sabe também quais são suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor, e elevar a sua qualidade de vida dentro da organização, o que, sem dúvida, refletir-se-á em sua própria vida pessoal. Portanto, são eles que têm informações valiosas a oferecer à gerência de RH das empresas (FERNANDES, 1996, p. 16).**



Um programa de qualidade de vida no trabalho é de responsabilidade de todos, pois envolve a organização como um todo, implica responsabilidade social e para ser efetivo deve contar com o comprometimento de todos os níveis hierárquicos, parcerias entre os diversos setores da organização e a participação efetiva dos colaboradores (MENDES, 1999).

Assim, fica clara a orientação dos estudiosos de que não se deve “impor”, e sim “convidar” os colaboradores a participar dos programas propostos pela organização. Na verdade, vão mais além, recomendando a participação direta dos

colaboradores desde a sua elaboração.

Como possibilitar a participação dos colaboradores nas questões referentes à qualidade de vida no trabalho?

Políticas de gestão – de maneira geral, existem diversas possibilidades refletidas em políticas de gestão que podem proporcionar a participação dos colaboradores nos mais diferentes momentos e processos da rotina organizacional como: *feedback* contínuo aos colaboradores sobre os resultados de seu trabalho; discussão sobre a organização e fluxos de trabalho, problemas e criação de espaço para sugestões.

Levantamento de indicadores – em se tratando, especificamente de qualidade de vida no trabalho, uma fonte para levantamento de indicadores de QVT, ou a sua ausência, podem ser dados objetivos como absenteísmo, afastamentos por doença, rotatividade, problemas recorrentes no trabalho, níveis de qualidade e produtividade, por exemplo. Dependendo da estrutura e cultura da organização, essas informações só são acessíveis aos gestores diretos ou da área de gestão de pessoas, mas de alguma forma, teria a participação indireta dos colaboradores, pois são referentes à sua vida laboral e partem da sua realidade.

Grupos de discussão – de forma mais direta, as questões sobre QVT podem ser identificadas em grupos de discussão setoriais e posteriormente, compiladas proporcionando uma visão do todo, a partir da percepção dos colaboradores.

Pesquisa diagnóstica – como possibilidade ainda mais direta, rápida e isenta de interferências, podem ser aplicados instrumentos de avaliação de QVT, utilizados por pesquisadores e estudiosos sobre o tema. Esses instrumentos avaliam o nível de satisfação com a QVT, a partir da percepção dos colaboradores e têm como base um modelo teórico específico. Como já vimos, existe uma grande diversidade de abordagens e modelos teóricos sobre QVT, dentre os que discutimos anteriormente estão os modelos propostos de Walton, Hackman e Oldham e Fernandes.

### **Sobre as vantagens da QVT**

De acordo com Pilatti e Bejarano (2005), a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) nas organizações, apresenta aspectos complementares: melhorar a qualidade de vida e a satisfação no trabalho e aumentar o desempenho e a produtividade (PILATTI; BEJARANO, 2005 apud SILVA; LONGO; QUELHAS, 2010, p. 75).

Mostrando como exemplo o caso do “Motovida”, programa de QVT da Motorola, Leiser (2003) entende um dos maiores benefícios de um programa de QVT é a saúde integral dos colaboradores, que implica equilíbrio entre as dimensões: saúde física, social, intelectual e profissional.





### Pesquise mais

LEISER, Tatiane. **Empresas discutem e valorizam a qualidade de vida de seus funcionários**. 2003. [on line]. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/empresas-discutem-e-valorizam-a-qualidade-de-vida-de-seus-funcionarios>>. Acesso em: 4 mar. 2016.

Dessa forma, pode-se entender que os investimentos feitos em programas de QVT, se bem planejados e desenvolvidos, podem se reverter em ganhos diretos para a organização, como maior produtividade, qualidade de produtos e serviços, comprometimento dos colaboradores etc. Também podem trazer ganhos secundários, como exemplo, a redução de custos decorrentes de afastamentos, absenteísmo, rotatividade, acidentes, assistência médica, dentre outros. Em outras palavras, estes são problemas gerados pela falta de qualidade de vida na organização.

Os benefícios gerados pela QVT para os colaboradores podem ser muitos, como melhoria nos padrões de alimentação, redução de hábitos nocivos à saúde (tabagismo, alcoolismo), integração social, e outros ainda mais abrangentes como realização, segurança e satisfação no trabalho.

De qualquer forma, há que se considerar se os efeitos serão passageiros (quando a empresa adota "modismos", sem fundamento ou planejamento) ou duradouros, aqueles que respondem as reais necessidades dos colaboradores envolvendo sua saúde (física, mental, social), bem-estar e realização profissional.

### Sem medo de errar

Considerando tudo que já aprendeu, vamos voltar à situação proposta pela empresa Online.Com. Para solucionar esse desafio é importante seguir alguns passos:

Rever os conceitos de QVT, os modelos teóricos apresentados (Walton, Hackman e Oldham, Fernandes), e os fatores a serem considerados na compreensão e avaliação da QVT.

- Reler e refletir sobre os erros e críticas aos programas de QVT.
- Considerar as vantagens da QVT e a forma de envolver os colaboradores no processo.
- Pesquisar novas fontes de referência (especialmente as que foram citadas no "Pesquise Mais").

- Discutir com os colegas e professor.
- Definir os procedimentos para levantamento de necessidades em QVT. Sugerimos a adoção de um dos modelos de QVT discutidos ou outro que possa identificar a partir de pesquisa.
- Sintetizar suas ideias por escrito e reservar para consolidação final do trabalho.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.</p>	
"Implantação de Qualidade de Vida no Trabalho"	
1. Competências técnicas	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
2. Objetivos de aprendizagem	Identificar formas de avaliar a QVT.
3. Conteúdos relacionados	Qualidade de vida no trabalho, fatores que interferem na QVT, modelos teóricos, erros e críticas em QVT, convidar ou impor ao programa de QVT?
4. Descrição da SP	<p>A empresa X, fez um grande investimento para a implantação de seu programa de QVT para todos os colaboradores da empresa, nos moldes das "melhores empresas para se trabalhar". Esse programa incluiu a construção de um espaço de convivência (com salão de jogos, espaço <i>gourmet</i> e <i>home theater</i>), um espaço <i>fitness</i> (musculação, ginástica, artes marciais e dança), um auditório para apresentação de <i>workshops</i> e trabalhos em grupo, além um <i>minishopping</i> e um espaço de estética. Dentre os 500 funcionários, cerca de 25% participa de alguma atividade proposta no programa. Chamado para esclarecer a baixa adesão, o Gestor de Pessoas informa ter feito uma pesquisa junto aos colaboradores e identificou que o programa gerou relações negativas de boa parte deles. Ilustrou com alguns comentários: "Adoraria participar, na verdade preciso muito de relaxar, mas as minhas metas não permitem que eu me desloque um segundo do foco do meu trabalho", "Gostaria de ter ajuda para realizar essas atividades fora daqui, junto com minha família", "Pergunte para o meu gestor, ninguém da nossa área pode sair em horário de trabalho, não há possibilidade de flexibilizar nada", "Não gosto, nem preciso de nada que o programa oferece, gostaria de cuidar da minha vida do meu jeito", "Esse investimento poderia ter sido feito na melhoria dos processos, tecnologia e condições de trabalho", "Eu preferia minha parte desse programa em dinheiro, meu salário seria bem mais justo", "Ninguém me perguntou sobre o que eu precisava...qualidade de vida pra quem?" A partir da visão crítica sobre a QVT, o que pode estar acontecendo nesse caso?</p>

<p>5. Resolução da SP</p>	<p>De acordo com os estudiosos da área, nesse caso podem ser identificados alguns erros "clássicos": os colaboradores não foram consultados, parece não ter sido baseado nas necessidades de QVT da empresa, e sim nos programas da "moda" e o planejamento não considerou a relação custo-benefício. O mesmo programa, com dimensões mais modestas poderia atender adequadamente ao público interessado (25%) no tipo de atividades oferecidas. Além disso, há vários fatores de QVT aparentes nos depoimentos dos colaboradores, como: sobrecarga de trabalho, equilíbrio trabalho/família, falta de alinhamento dos gestores com o programa, falta de flexibilidade, interesses diversos, condições de trabalho, problemas em processos, remuneração injusta, falta de participação em decisões. Todos esses poderiam originar diferentes ações de QVT, talvez mais significativas, duradouras e com efeitos para um maior número de colaboradores. Outras visões sobre QVT podem ser consideradas na compreensão do caso.</p>
---------------------------	---

### Faça valer a pena

**1.** Ao considerar a implantação de programas de qualidade de vida (QVT) um dos primeiros pontos a serem considerados é a cultura organizacional, que inclui missão, visão, valores e crenças da organização. A justificativa dessa relação se encontra em:

- a) As organizações que possuem uma cultura forte podem implantar programas com alto valor de investimento.
- b) Os programas de QVT devem ser direcionados à obtenção de lucratividade das organizações.
- c) A cultura organizacional pressupõe que os colaboradores estarão satisfeitos com a QVT existente na empresa.
- d) Os programas de QVT devem ser adequados às características básicas de cada empresa, expressos na cultura.
- e) Os programas de QVT devem privilegiar os níveis hierárquicos mais altos, como se traduz na cultura.

**2.** Os especialistas no campo de QVT alertam para alguns dos erros mais comuns, cometidos por empresas quando decidem implantar os seus programas. Dentre eles estão:

- ( ) I – Realizar a implantação sem planejamento adequado.
- ( ) II – Não envolvimento de todos os níveis da organização.
- ( ) III – Não seguir os modelos existentes no mercado.
- ( ) IV – Dedicar alto investimento financeiro para implantação.

Marque Verdadeiro (V) ou Falso (F) e em seguida assinale a alternativa que contempla a ordem correta:

- a) V, V, V, V.
- b) V, V, V, F.
- c) F, V, F, V.
- d) V, V, F, F.
- e) F, F, V, F.

**3.** De acordo com Medeiros e Ferreira (2011), a implantação de programas de QVT devem considerar algumas reflexões sobre as perspectivas que irão adotar nesses programas e identificam duas delas, que são:

- a) Moderna e tradicional.
- b) Inovadora e criativa.
- c) Produtiva e improdutiva.
- d) Superior e inferior.
- e) Assistencialista e preventiva.

## Seção 4.3

### Práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho

#### Diálogo aberto

A partir das reflexões realizadas sobre QVT até aqui você aprendeu alguns princípios e conceitos básicos, abordagens e modelos teóricos, que salientam a importância de lidar com as questões de QVT nas organizações e suas implicações. Também pôde compreender a importância de envolver os colaboradores na implantação de programas de QVT e as principais vantagens da implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, tanto para os colaboradores, quanto para as organizações.

Nesta seção vamos aprender sobre as práticas de qualidade de vida, considerando as diferentes abordagens e aplicações. Também vamos discutir a relação entre qualidade de vida no trabalho e a sustentabilidade.

Como já salientamos na seção anterior é de fundamental importância ao propor ações de QVT considerar as características da organização, bem como as reais necessidades dos colaboradores. Nesse sentido, conhecer as práticas de QVT do ponto de vista teórico e prático é um passo a mais na definição de políticas, programas e ações sustentáveis em QVT. Vamos experimentar o que isso significa na prática?

A empresa Online.Com decidiu implantar um programa de QVT, e nas fases anteriores você colaborou na definição dos parâmetros gerais (modelo teórico e principais fatores da QVT) e, em seguida identificou os cuidados a serem tomados na implantação de programas de QVT, com a participação dos colaboradores. Então, vamos avançar e conhecer a proposta das tarefas da terceira fase.

O processo de implantação do programa de QVT na Online.Com está caminhando e a equipe de Gestão de Pessoas, da qual você faz parte, recebeu a tarefa de fazer o levantamento de necessidades relativas à qualidade de vida, junto aos colaboradores. Essa estratégia é importante para que o programa tenha adesão e seja sustentável.

Lembre-se das características da Online já apresentadas: **Segmento** – tecnologia, desenvolvimento de aplicativos para celulares; **Situação de mercado** – em expansão; **Porte** – pequena (50 funcionários) em processo de crescimento; **Cultura** – reconhece a importância dos colaboradores, pretende mantê-los,

continuar crescendo e vencendo a concorrência com criatividade e inovação;  
**Perfil dos colaboradores** – jovens, tecnicamente atualizados e competentes, assediados por empresas concorrentes.

Para realizar esta tarefa você precisa responder às seguintes questões: Quais são as práticas mais utilizadas em QVT? Como se caracterizam as práticas (organizacionais, sociais, psicológicas e biológicas)? Quais são as práticas de QVT mais frequentemente aplicadas no mercado e seus resultados? Que fatores devem ser considerados para que o programa de QVT tenha adesão e seja sustentável?

### Não pode faltar

Como já vimos na aula anterior, as questões relativas à qualidade de vida no trabalho têm despertado cada vez mais atenção no contexto atual e que, apesar das críticas e reflexões pertinentes, a implantação de programas, nesse sentido, pode gerar bons resultados para os colaboradores e para as organizações. Vamos iniciar nossos estudos nesta seção abordando as práticas orientadas para QVT, que podem ser: organizacionais, sociais e biológicas.

A promoção de ações que tem como intenção promover o bem-estar dos colaboradores. Para a psicóloga Gisele Meter, isso é muito positivo, “desde que estas atitudes sejam consideradas pelo viés adequado para que assim a proposta de qualidade e bem-estar seja atingida de forma plena, garantindo benefícios também para a organização” (METER, 2013, s.p.).



### Assimile

A implantação de programas de QVT, se bem estruturados e adequados, pode gerar resultados positivos tanto para as organizações, quanto para seus colaboradores.

Nesse sentido, é importante considerar a importância de que os programas tenham base em estratégias organizacionais e apoio dos gestores da cúpula da empresa, para que tenham sustentação financeira (investimentos) e apoio às iniciativas propostas. Também é imprescindível conquistar a adesão dos gestores intermediários e dos próprios colaboradores.

Dependendo do tipo de organização e sua cultura, os profissionais responsáveis pela implantação de políticas de QVT, podem ser os que atuam em áreas ligadas à gestão de pessoas, qualidade ou gestão de saúde e segurança do trabalho. De acordo com estudiosos da área, para ser mais abrangente e estratégico, o ideal é que se forme um único grupo ou comitê específico que envolva representantes de

toda a organização. Isso garantiria maior adesão ao programa em todos os níveis da organização. De qualquer forma, esses profissionais devem ter conhecimento conceitual sobre as abordagens e práticas a serem propostas. Então, vamos a elas!

Um exemplo ilustrativo e interessante sobre as práticas desenvolvidas em QVT foi desenvolvido por Alves (2011). O autor realizou uma pesquisa considerando as experiências de implantação de práticas de QVT realizadas por grandes empresas e compilou os resultados conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 4.4 | Implantação de práticas de QVT

PRÁTICAS	RESULTADOS OBSERVADOS
Exercícios físicos em geral (exemplo: academia, caminhadas)	Aumento da disposição e satisfação dos trabalhadores, aumento da tolerância ao estresse, redução do absenteísmo, melhora do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho, redução dos gastos médicos.
Ginástica Laboral	Prevenção e reabilitação de doenças ocupacionais, prevenção de acidentes de trabalho, melhor integração entre os trabalhadores, diminuição do absenteísmo, aumento da produtividade.
Terapias alternativas ( <i>yoga</i> , <i>tai chi chuan</i> , massagens)	Aumento da tolerância ao estresse, melhora no relacionamento interpessoal, aumento da produtividade.
Musicoterapia	Aumento da autoestima, aumento do desempenho profissional, melhora no relacionamento interpessoal, aumento da tolerância ao estresse, prevenção de doenças.
Orientações nutricionais	Diminuição da obesidade, mudança no comportamento de risco, aumento do desempenho e disposição, aumento da produtividade.
Controle de álcool e drogas	Redução de riscos, melhora na segurança operacional e da saúde dos trabalhadores, melhora na autoestima, diminuição dos acidentes de trabalho e absenteísmo.
Antitabagismo	Aumento da autoestima, aumento do desempenho e disposição, prevenção de doenças.
Ergonomia	Aumento do desempenho nas atividades, redução dos acidentes de trabalho.
Higiene e segurança do trabalho	Gera um ambiente mais saudável, prevenção de riscos à saúde, diminuição dos acidentes de trabalho, diminuição do absenteísmo e rotatividade, aumento da produtividade.
Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores	Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional, aumento da produtividade.
Estudo de cargos e salários	Mantém seus recursos humanos, aperfeiçoamento da administração dos recursos humanos, aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores, aumento da produtividade.
Benefícios	Motivação, satisfação profissional, satisfação das necessidades pessoais, aumento da produtividade.
Avaliação de desempenho	Aumento do desempenho do trabalhador, aumento da produtividade, aumento da satisfação profissional.

Preparação para aposentadoria	Motivação, satisfação profissional, aumento da autoestima, melhora na relação interpessoal, descobrimento de novas habilidades e competências, benefícios na vida social e familiar do trabalhador.
-------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Alves (2011, p. 67).



## Vocabulário

A “Higiene do Trabalho” está relacionada com o ambiente físico (como iluminação, ventilação e temperatura), ambiente psicológico (relacionamentos, atividade, estilo de gerência, eliminação de fontes de estresse) e “Ergonomia” (máquinas e equipamentos adequados, mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas, ferramentas que reduzam o esforço físico).

Em contrapartida ao interesse das organizações pelo tema, foi aberto um espaço para o aparecimento de empresas prestadoras de serviços de QVT. Esse é um mercado crescente e diversificado. Ferreira (2015) fez uma compilação dos tipos de “pacotes” oferecidos com mais frequência no Brasil, eles buscam responder a demandas de empresas públicas e privadas conforme apresentado no Quadro 4.5.

Quadro 4.5 | Práticas de QVT

Tipos de Serviços	Exemplos de práticas de QVT
Suporte psicológico	Autoconhecimento, meditação, gerenciamento do estresse, mapa astral.
Suporte físico-corporal	Fiscal de postura, <i>blitz</i> ergonômica, ginástica laboral, grupos de caminhada e corrida.
Terapias corpo-mente	Cinesioterapia laboral, aromaterapia, geocromoterapia, terapia floral alquímica.
Abordagens “holísticas orientais”	Massagem <i>Ayurvédica</i> , <i>Shiatsu</i> , <i>Tai Chi Chuan</i> , <i>Yoga</i> Laboral
Reeducação Nutricional	Alimentação saudável, acompanhamento individual para ganho e perda de peso, controle dos fatores de risco, orientação nutricional personalizada.
Atividades Culturais e Lazer	Corais, festas, danças de salão e ritmos, passeios.
Programas	Antitabagismo, de combate ao sedentarismo, de tratamento da dependência química, de voluntariado empresarial.
Suporte em Treinamento	<i>Coaching</i> de saúde e estilo de vida, palestras motivacionais, planejamento financeiro pessoal, treinamentos psicoeducativos.
Diagnósticos	Avaliação de ganho e perda de peso, avaliação física, mapeamento do estilo de vida, <i>screenings</i> biométricos.
Suporte Corporativo	<i>Call Center</i> de saúde, <i>fitness</i> corporativo, salas antiestresse, monitoramento do absenteísmo.

Fonte: Ferreira et al. (2011 apud FERREIRA, 2015, p. 32).





### Refleta

Você reconhece algumas dessas ações em empresas em que já trabalhou ou conhece? Em quais dessas atividades você já esteve envolvido? Acredita que tem impacto real na qualidade de vida das pessoas? Se pudesse opinar na construção de um programa de QVT, que outras práticas você proporia?

Como é possível perceber, as possibilidades de escolhas e aplicação de ações em QVT são muitas e implicam considerar diferentes contextos organizacionais e as necessidades dos colaboradores, vamos tentar sistematizá-las.

França (2009) apresenta um modelo de QVT chamado BPSO, onde B = biológico, P = psicológico, S = social, O = organizacional. Esse modelo é baseado na “escola condição humana no trabalho” que tem como pressuposto considerar o ser humano em toda a sua complexidade biopsicossocial e inclui a dimensão organizacional para compreensão da qualidade de vida no trabalho. Cada dimensão se refere a alguns elementos a serem considerados em programas de QVT, como demonstrado no Quadro 4.6, a seguir.

Quadro 4.6 | Elementos a serem considerados em programas de QVT

DIMENSÕES	ELEMENTOS
Biológica	Características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.
Psicológica	Processos afetivos, emocionais e de raciocínio (cognitivos), conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia.
Social	Valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.
Organizacional	Questões de imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentações e registros, programas de treinamento e desenvolvimento e outras atividades específicas das empresas.

Fonte: França (2009, p. 28-29).



### Lembre-se

Nesse ponto seria interessante retomar a leitura das abordagens sobre QVT, especialmente França (2009), cuja obra foi indicada no “Pesquise Mais” da Seção 4.1.

Considerando essa classificação, pode-se compreender que as práticas apresentadas se relacionam com as dimensões biológica, psicológica, social ou organizacional. Como exemplo, a reeducação nutricional com a dimensão biológica; e a avaliação de desempenho com a dimensão organizacional.

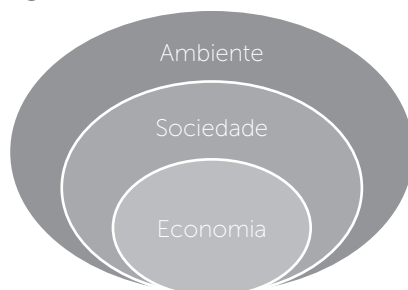
A partir dessa constatação, vale lembrar a reflexão quanto às abordagens adotadas na implantação de programas de QVT, que podem ser classificadas como assistencialistas ou preventivas. Através de pesquisa, Ferreira, Alves e Tostes (2009) identificaram alguns indicadores críticos que na opinião de trabalhadores prejudicam a qualidade de vida no trabalho. São eles: cobrança e pressão sobre os funcionários; intensa carga de trabalho; infraestrutura deficiente (mobiliário, espaço, instalações inadequadas). Esses aspectos podem ser relacionados aos modelos de gestão. Os mesmos autores sinalizam ainda, que podem existir aspectos que prejudiquem as atividades de QVT propostas, como, por exemplo, falta de tempo para participar das atividades oferecidas; carência de pessoal para desenvolver atividades; burocracia para realização de atividades; desconhecimento dos colaboradores sobre QVT; aceitação e/ou adesão dos coordenadores e chefes ao programa.

Essas considerações nos levam a discutir a relação entre qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade.

O termo “sustentabilidade” tem sua origem ligada à definição do conceito de “desenvolvimento sustentável”, que foi divulgado pela ONU em 1987, através do relatório chamado “Nosso Futuro Comum ou relatório de Brundtland”. Esse relatório define o Desenvolvimento Sustentável (DS) como: “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades”. Em outras palavras, a sustentabilidade se refere ao desenvolvimento equilibrado, de forma que o desenvolvimento econômico inclua a preservação dos direitos e necessidades sociais e, nesse caminho, não comprometa o meio ambiente (SILVA; LONGO; QUELHAS, 2010; ROSINI; ROBLE; OLIVEIRA, 2015).

O conceito de desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade pode ser aplicado ao ambiente organizacional, entendido como Sustentabilidade Corporativa, que está baseada em três dimensões:

Figura 4.3 | Três dimensões da sustentabilidade corporativa



Fonte: Traduzido de KTucker – Obra do próprio, CC BY-SA 3.0. Disponível em: <<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=17030898>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

O modelo de sustentabilidade, representado na figura acima foi proposto por Elkington, em 1999, onde a dimensão ambiental tem foco em ações de proteção ambiental, investimento em recursos renováveis, busca da ecoeficiência, gestão de resíduos e de riscos ambientais. A dimensão social tem seu foco de atenção nos direitos humanos, direitos dos trabalhadores, envolvimento com a comunidade onde as empresas estão inseridas e a postura ética das organizações. Já a dimensão econômica visa manter os recursos econômicos, os direitos dos acionistas, a competitividade das empresas e a relação entre clientes e fornecedores (ROSINI; ROBLE; OLIVEIRA, 2015).

Destacando a dimensão social, podemos entender que ela está representada nas organizações na área geralmente chamada de Responsabilidade Social Corporativa que foi definida como: “O compromisso contínuo das organizações em manter uma conduta ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a QV da força de trabalho e de seus familiares, assim como da comunidade local e sociedade em geral” (HOLME; WATTS, 2000 apud SILVA; LONGO; QUELHAS, 2010, p. 79).

Da mesma forma, outros autores expõem a compreensão de que a sustentabilidade corporativa se relaciona com a qualidade de vida no trabalho:

**A responsabilidade social corporativa se insere no contexto em busca da qualidade de vida e deve ser incorporada por todos os envolvidos para que os programas de qualidade de vida gerem benefícios. A empresa desenvolve políticas, ações e programas de estímulo a uma vida saudável, e o funcionário, por sua vez, deve perceber que seu papel é fundamental para que os objetivos corporativos sejam alcançados (ROSINI; ROBLE; OLIVEIRA, 2015, p. 5).**

”



### Pesquise mais

Para compreender ainda mais essa relação indico a leitura do artigo que segue. BORATO, Amanda F. **A relação entre responsabilidade social, sustentabilidade e QVT**. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/4.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

Existem propostas ainda mais avançadas, como o conceito de Qualidade de Vida Sustentável no Trabalho (QVST), definido como sendo: “a condição de trabalho que fornece qualidade de vida sustentável, considerando os aspectos relacionados à segurança econômica, ao bem-estar social e à qualidade ambiental, definidos pelos valores das pessoas envolvidas ou afetadas” (SILVA; LONGO; QUELHAS, 2010, p. 82). Embora ainda seja uma proposta conceitual, os autores definiram as dimensões e critérios a serem considerados na avaliação da QVST, respeitando os três pilares da sustentabilidade. Veja o quadro 4.7:

Quadro 4.7 | Dimensões e critérios a serem considerados na avaliação da QVST

DIMENSÃO	CRITÉRIOS
Segurança econômica	Estabilidade no emprego, desenvolvimento de carreira profissional, remuneração ou salários justos e adequados, ganho extra por produtividade.
Bem-estar social	Incentivo à educação e capacidade de trabalho, jornada de trabalho razoável, qualidade da relação familiar e social, responsabilidade socioambiental, recreação, tranquilidade, viagem, acesso à natureza.
Qualidade Ambiental	Tratamento dado aos funcionários pela empresa, como liberdade, privacidade e outros. Segurança, higiene e saúde ocupacional do trabalhador. Perspectiva e informações sobre o processo total do trabalho. Ambiente físico de boa qualidade, seguro e saudável. Apreciação da beleza natural, a cultura, paisagens naturais, parques e florestas.

Fonte: Silva, Longo e Quelhas (2010, p. 82).

Esse modelo deve ser considerado em novas pesquisas e representa um novo desafio aos gestores de QVT, no sentido de ampliar a sua compreensão sobre os fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente em seus objetivos estratégicos, ou na sustentabilidade do negócio.

Concluindo, é importante ressaltar que o tema sustentabilidade está ligado à qualidade de vida no trabalho e vem ganhando importância, em nível mundial e também no Brasil.



### Exemplificando

Uma grande lavanderia industrial funciona com muitas máquinas que requerem cuidado em seu manejo para evitar acidentes de trabalho e os efeitos de produtos químicos utilizados no processo para os funcionários e para o meio ambiente. A "Lave Bem" atende a grandes empresas, reconhecidas por sua "responsabilidade social". Portanto, exigem padrões de qualidade dos serviços prestados e de qualidade de vida para os seus colaboradores. Para atender a essas exigências, a "Lave Bem" destina investimentos em maquinário moderno, treinamento dos funcionários (para operar os equipamentos) e oferece um prêmio àqueles que obtiverem melhores resultados, ou seja, que produzam mais com menos, sem desperdício. Os colaboradores competem por esse prêmio, no entanto, sentem-se pressionados pela carga de trabalho e exigências. Gostariam de ver mudanças em outros aspectos da empresa, como exemplo, espaço adequado para refeições e horário de descanso, bem como maior transparência nos critérios de recompensa (prêmios) e remuneração mais justa. Quanto aos danos que o processo produtivo gera ao meio ambiente, por não desenvolver ações de preservação (são caros), prefere subornar os fiscais responsáveis por esse gerenciamento. Essa empresa demonstra oferecer qualidade de vida no trabalho? Mostra ser sustentável?

De acordo com os conceitos sobre QVT e sustentabilidade a empresa não apresenta indícios de qualidade de vida no trabalho ou de sustentabilidade. Mostra algumas iniciativas que podem ser consideradas positivas (equipamentos adequados, treinamento e prêmios) e coerentes com os conceitos de qualidade de vida no trabalho, elas se referem exclusivamente ao atendimento de exigências dos clientes e tem foco na produtividade. O caso mostra claramente que existem demandas básicas dos colaboradores, que sugerem carência de uma visão mais abrangente e estratégica da empresa na gestão da QVT ou de sustentabilidade. Os efeitos negativos dessa situação certamente poderão ser evidenciados em médio prazo.



### Faça você mesmo

Procure evidências de qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade em empresas em que atua, atuou ou conhece. Pode fazer isso identificando elementos, similares ou contrários, ao exemplo dado. Discuta sua percepção com colegas e procure perceber como as organizações analisadas tem se posicionado com relação à QVT e à sustentabilidade.

## Sem medo de errar

Com base no modelo teórico escolhido (Walton; Hackman e Oldham; Fernandes) na fase anterior, você precisa:

1. Elaborar um questionário onde possa identificar:
  - Os principais fatores de QVT - liste de 6 a 10 fatores dentre os que escolheu na etapa anterior. Os respondentes devem sinalizar o seu nível de satisfação referente a esses fatores na empresa em que trabalham. Sugestão: peça que atribuam notas de 1 a 5, sendo para o nível da satisfação baixa (nota 1), e alta (nota 5).
  - As práticas de QVT – liste de 6 a 10 (incluindo organizacionais, sociais, psicológicas e biológicas), os respondentes devem sinalizar quais as práticas que deveriam fazer parte do programa de QVT. Sugestão: peça que atribuam notas de 1 a 5, em ordem de prioridade.
2. Aplicar o questionário em uma organização que tenha pelo menos 3 características similares às da empresa Online e no mínimo 10 participantes.
3. Caso essa proposta não seja viável, o questionário pode ser aplicado para profissionais de diferentes empresas (não precisam ser todos da mesma). Continuam valendo os critérios sobre características similares à Online e número de participantes.
4. Fazer a apuração dos resultados, identificando os fatores mais valorizados (maiores notas) e as práticas priorizadas pelos participantes da pesquisa. Esses resultados irão basear o programa de QVT da Online.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.	
<b>“Práticas orientadas para QVT: Organizacionais, sociais e biológicas”</b>	
<b>1. Competência geral</b>	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Conhecer as práticas de QVT e identificar as dimensões em que são aplicadas.

3. Conteúdos relacionados	Qualidade de vida no trabalho, práticas em QVT (organizacionais, sociais, psicológicas e biológicas).
4. Descrição da SP	A ONG "Fazer Bem", tem como objetivo melhorar o bem-estar de crianças de uma comunidade carente. Para isso, tem colaboradores profissionais de várias áreas do conhecimento, que desenvolvem projetos junto às crianças. A maioria desses colaboradores atua como voluntários, portanto, sem vínculo empregatício ou remuneração. Apesar disso, a instituição desenvolve ações como: grupos de discussão para solução de problemas, cursos de aprimoramento técnico e programa de desenvolvimento profissional, segundo o qual os colaboradores podem evoluir para atividades mais complexas e de seu interesse. Considerando a classificação de França (2009), identifique a que dimensões de QVT essas práticas estão relacionadas?
5. Resolução da SP	Dimensão organizacional, pois se referem a políticas do ambiente organizacional e envolvem um posicionamento estratégico. As demais dimensões podem ser afetadas positivamente por essa postura organizacional, mas de forma indireta.

### Faça valer a pena

**1.** Ao considerar a responsabilidade pela implantação de programas de qualidade de vida (QVT), existem algumas possibilidades de acordo com a cultura da organização. Dentre elas estão:

- ( ) I – Profissionais que atuam na área de gestão de pessoas.
- ( ) II – Colaboradores de diversas áreas atuando em comitê.
- ( ) III – Gestores da cúpula da organização.
- ( ) IV – Profissionais da área de qualidade

Marque Verdadeiro (V) ou Falso (F) e em seguida assinale a alternativa com a sequência correta:

- a) V, V, V, V.
- b) F, F, V, V.
- c) V, V, F, F.
- d) F, V, F, V.
- e) F, F, V, F.

**2.** Há uma pesquisa desenvolvida por Alves (2011) sobre as práticas mais comuns entre empresas de grande porte em seus programas de QVT e os resultados mais diretos. Com base nessa pesquisa relacione as práticas expostas na coluna à esquerda, com os resultados correspondentes,

expostos na coluna à direita:

PRÁTICAS	RESULTADOS
I - Ginástica Laboral.	1 - Mudança no comportamento de risco.
II - Controle de álcool e drogas.	2 - Aumento do capital intelectual.
III - Treinamento e desenvolvimento.	3 - Prevenção e reabilitação de doenças ocupacionais.

Assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação:

- a) I-1, II-2, III-3.
- b) I-2, II-3, III-1.
- c) I-3, II-2, III-1.
- d) I-3, II-1, III-2.
- e) I-1, II-3, III-2.

**3.** Considere a seguinte afirmação, referente à responsabilidade pela elaboração e implantação de programas de QVT:

“De acordo com estudiosos da área, para ser mais abrangente e estratégico, o ideal é que se forme um único grupo ou comitê específico que envolva representantes de toda a organização”.

Essa recomendação se justifica em:

- a) A participação direta na elaboração dos programas pode aumentar a adesão e apoio em todos os níveis da organização.
- b) Existem normas legais que exigem a participação de todos no desenvolvimento de programas de QVT.
- c) Os programas de QVT são de responsabilidade da cúpula da empresa que determina quem deve participar.
- d) A cultura da empresa é influenciada pelos programas de QVT, assim todos devem participar.
- e) Os investimentos em QVT dependem de investimentos, portanto devem ser definidos de acordo com o porte da empresa.



## Seção 4.4

### Estrutura e etapas do programa de QVT

#### Diálogo aberto

Considerando todas as discussões e reflexões propostas pela unidade, você pôde compreender, além de conceitos e princípios básicos, alguns modelos e fatores a considerar, bem como os cuidados a serem tomados na implantação, quanto à participação dos colaboradores em sua elaboração. Além disso, pôde conhecer algumas práticas de QVT, seus benefícios e os instrumentos para levantamento de necessidades de QVT, reais e pertinentes, ao contexto de cada organização.

Nesta seção, vamos discutir como estruturar um programa de QVT e conhecer alguns modelos, destacando as etapas de implantação.

De maneira geral, cada uma das atividades anteriores fez parte de um caminho de aprendizado e preparação. Dessa forma, o conjunto de conhecimentos que você adquiriu até aqui, vai possibilitar que avance na conclusão de seus estudos e na proposição de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Então, vamos conhecer as tarefas da quarta fase do desafio:

A Online está em fase de conclusão de sua meta de aumentar a QVT dos colaboradores, bem como fortalecer o comprometimento dos colaboradores com relação aos objetivos estratégicos da empresa. Portanto, a equipe de Gestão de Pessoas, da qual você faz parte, recebeu a tarefa de estruturar a proposta de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), levando em consideração as suas peculiaridades. Isso implica que o programa seja adequado e viável à realidade da organização, pois a Online espera que a proposta seja sustentável e obtenha bons resultados, tanto para a organização, quanto para os colaboradores. Para isso, você precisa refletir sobre algumas questões fundamentais:

- ✓ Como se estrutura um programa de QVT?
- ✓ Quais são os primeiros passos para a implantação de um programa de QVT?
- ✓ Quais são as etapas a serem levadas em conta para implantação de um programa de QVT?
- ✓ Como o processo de implantação e avaliação de resultados se relaciona

com a sustentabilidade dos programas de QVT?

Tendo obtido as respostas a estas questões, será possível atender ao desafio proposto e, assim terá finalizado as atividades da disciplina. Não se esqueça de compilar as respostas obtidas nas seções anteriores (4.1, 4.2 e 4.3) e finalizar o trabalho para entregar ao seu professor, conforme o que foi determinado por ele. Bom trabalho!

## Não pode faltar

### Primeiros passos para a implantação de QVT na organização, estruturando o programa de QVT antes da implantação.

Nas seções anteriores, foram propostas reflexões sobre a QVT, que possibilitam a compreensão de que esse é um tema atual e pertinente a qualquer tipo de empresa, tendo em vista a interpretação de muitos estudiosos de que o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores tem relação com a sua satisfação, comprometimento e produtividade.

Ocorre que, dependendo da cultura da organização, objetivos estratégicos e perfil dos colaboradores a implantação de programas pode ter uma configuração diferente e coerente com essas características. Para esclarecer as escolhas que devem ser feitas nesse processo, vamos conhecer algumas propostas, baseadas em pesquisas e estudos sobre o tema.

De acordo com pesquisas desenvolvidas por França (2009) junto a representantes de empresas, os programas de QVT desenvolvidos tinham como foco principal a dimensão biológica (63%) e incluíam ações direcionadas ao tabagismo, AIDS, alimentação/obesidade, saúde/doença, *check-up*, consumo de álcool e drogas. A dimensão psicológica tinha 5% do foco dos programas, incluindo lazer externo como caminhadas, convênio com museus, passeios ciclísticos, participação em eventos, além de tratamento psicológico. A dimensão social (10%), incluindo ações de reciclagem, palestras sobre prevenção de assaltos e cidadania (trabalhos voluntários, desenvolvimento do senso de cidadania e participação, saúde da cidade, filantropia e campanhas assistenciais). Já a dimensão organizacional com 22% diz respeito a lazer interno, ambiente físico, arranjos flexíveis, como flexibilidade no horário de trabalho, extinção de marcação de ponto, trabalho em *home-office*, folga no dia do aniversário e benefícios (FRANÇA, 2009). Propondo uma reflexão sobre os aspectos positivos gerados pelos programas a autora destaca:

Quadro 4.8 | Aspectos positivos

Dimensões	Aspectos positivos
<b>Biológica (18%)</b>	Redução de doenças/faltas, redução de custos com assistência médica, melhoria no estilo de vida.
<b>Psicológica (15%)</b>	Melhor satisfação interna, melhoria na autoestima/ imagem dos funcionários, aumento da motivação.
<b>Social (18%)</b>	Empregados mais conscientes / politizados, melhoria do clima organizacional (relacionamentos), aumento da preocupação com a qualidade de vida.
<b>Organizacional (49%)</b>	Aumento da produtividade, aumento da competitividade, imagem da empresa, redução de custos, ISO 9000, exigência de qualidade.

Fonte: Adaptado de França (2009, p. 138).



### Assimile

O modelo proposto por França (2009), chamado de BPSO, inclui as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional. Cada uma das dimensões tem suas características específicas e se relacionam a diferentes aspectos da QVT e resultados obtidos.

A partir dessa ilustração, é possível identificar que os programas de QVT podem ter foco em diferentes dimensões e, portanto, obter resultados diversos. Assim, torna-se evidente que a implantação de programas de QVT envolve decisões antecipadas e requer planejamento. Nesse sentido, Gutierrez, Gonçalves e Vilarta (2007) reforçam que as características da cultura organizacional e o funcionamento da organização devem ser considerados no planejamento, pois é relativamente comum, a ocorrência de erros como propor ações que se sobreponham a atividades já desenvolvidas por outras áreas da empresa (como as propostas ligadas à medicina e segurança do trabalho) ou que a empresa não disponha de profissionais com as competências específicas ou recursos para sua realização. Por esse motivo, os autores ressaltam:

É fundamental, portanto, dar ênfase ao planejamento prévio da política de QV na empresa, definindo claramente quais os objetivos a serem alcançados e o nível de comprometimento que a organização está disposta a empenhar. O retorno de política de QV na empresa não é imediato e, em muitos casos, não poderá ser aferido de forma contábil ou quantificável em valores financeiros de forma simples e clara. É preciso ter claro que o planejamento não tem um fim em si mesmo,



mas deve ser somado a todas as outras práticas que permitem sua expansão e adequação no tempo. É preciso ter claro, também, que uma intervenção em QV só pode auferir resultados positivos para todos os envolvidos a partir de planejamento prévio claro, correto, consensual e adequado (GUTIERREZ; GONÇALVES; VILARTA, 2007, p. 14).

Assim, reforçam que o planejamento de programas de QVT deve ter uma definição muito clara dos objetivos que se quer atingir, um prazo para que os resultados possam ser avaliados e os recursos humanos e financeiros que a organização se dispõe a investir para sua realização. De qualquer forma, o planejamento deve servir como uma referência e, ao mesmo tempo, ser flexível o bastante para que sejam feitos os ajustes necessários ao longo do caminho da implantação. Além disso, o planejamento deve contar com a participação de profissionais que, além de competentes para a função, representem todos os níveis da organização. Esse seria, na opinião de diversos autores, o primeiro passo para a implantação de programas de QVT.



### Refleta

Você como futuro(a) gestor(a) precisa conhecer as ferramentas existentes para realização de planejamento, pois essa é uma atividade fundamental inerente a todos os processos de gestão. Como está o seu conhecimento sobre isso?

Nesse sentido, Gutierrez, Gonçalves e Vilarta (2007) apresentam uma proposta de planejamento e em seu modelo as diversas práticas em QVT foram ser agrupadas em: Atividade Física e Promoção de Saúde (AF); responsabilidade social da empresa (RS); ações relacionadas à fadiga administrativa, sofrimento organizacional e assédio (FO). Com base nessa organização os autores apresentam um modelo geral de intervenção:

Figura 4.4 | Modelo geral de intervenção



Fonte: Adaptado de Gutierrez, Gonçalves e Vilarta (2007, p. 17).

O modelo mostra que: as decisões estratégicas sobre QVT como, objetivos, prazos e recursos, devem ser tomadas e depois divulgadas a toda a organização. Em seguida, são formados comitês que, a partir dos parâmetros definidos, fazem o diagnóstico referente às dimensões (FO, RS e AF). A partir desse diagnóstico são definidas as ações que compõem uma Política de Gestão de Qualidade de Vida na organização.



### Pesquise mais

Para conhecer exemplos de três grandes e renomadas empresas, no que se refere à QVT, acesse as informações diversas sobre os casos das empresas a seguir: Philips: <[http://www.sustentabilidade.philips.com.br/programa\\_qualidade\\_vida.htm](http://www.sustentabilidade.philips.com.br/programa_qualidade_vida.htm)>, artigo, [on-line]; Natura: <<http://exame.abril.com.br/negocios/album-de-fotos/por-dentro-da-sede-da-natura-em-cajamar#36>>, fotos [on-line]; Google: <<http://blog.automatizando.com.br/2010/11/qualidade-de-vida-no-trabalho-o-exemplo.html>>, artigo e fotos [on-line]. Acesso em: 18 mar. 2016.

### Principais etapas da implantação de QVT, acompanhamento do programa de QVT.

Tendo uma visão geral do que a organização espera de um programa de

QVT, retratados em planejamento prévio, o processo de implantação precisa ser organizado em etapas.

Vamos tomar como base um programa de QVT com foco na mudança de comportamentos que comprometem a qualidade de vida, com foco na dimensão física, proposto por Massola (apud VILARTA; SONATI, 2007, p. 53). O autor afirma que “o correto entendimento das formas de gestão de um programa pode ser um fator fundamental para o seu sucesso ou o fracasso”. Considerando a importância da definição das etapas a serem consideradas para a implantação de programas de QVT, o autor cita o modelo de O’Donnell (2000), que identifica as etapas como:

Quadro 4.9 | Etapas a serem consideradas para a implantação de programas de QVT – modelo de O’Donnell

ETAPAS	DEFINIÇÃO
<b>Sensibilização</b>	Transmitir informações importantes às pessoas, para que elas possam compreender melhor um determinado assunto e tenham o poder e a opção de tomar decisões importantes para favorecer a sua saúde (exemplo: diminuição do consumo de açúcar, álcool ou drogas). Tem como objetivo fazer com que as pessoas aumentem seu interesse sobre os tópicos abordados.
<b>Mudança de Estilo de Vida/ Desenvolvimento do programa</b>	Nesta fase, dá-se início ao desenvolvimento de um programa com o intuito de proporcionar subsídios aos participantes a modificar seus comportamentos. Os programas podem ser realizados em forma de grupos de apoio, utilizando-se métodos de educação, de mudanças de comportamento e muitas atividades vivenciais.
<b>Ambiente de Suporte</b>	Esta etapa visa a proporcionar as pessoas envolvidas no programa um ambiente saudável, de acordo com o tema trabalhado.

Fonte: Adaptado de Massola (apud VILARTA; SONATI, 2007, p. 57).

É importante compreender que as etapas descritas são complementares, pois se o programa cumpre adequadamente a etapa de sensibilização, mobilizando os participantes para a mudança, deve em seguida promover as ações necessárias para que ela aconteça. Da mesma forma, tendo início a mudança comportamental dos participantes do programa, deve ser oferecido o ambiente propício para que estas se mantenham. Como exemplo: se o foco do programa é alimentação saudável, a empresa deve oferecer refeições saudáveis aos colaboradores (MASSOLA apud VILARTA; SONATI, 2007).

Outro modelo descritivo do processo de implantação nos é oferecido por Ogata e Simurro (2009), que sugerem quatro etapas que devem ser consideradas como interdependentes e sequenciais, ou seja, não acontecem de forma isolada e a maneira como cada uma é desenvolvida influencia a próxima etapa, conforme quadro a seguir:

Quadro 4.10 | Modelo descritivo

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
<b>1ª - Pesquisa e avaliação diagnóstica</b>	Inicialmente faz-se a pesquisa e análise para a compreensão de como surgem a demanda e o mandato para iniciar o programa. Depois, seguem as fases de escolha do gestor, obtenção do suporte das lideranças, formação de um comitê ou grupo de trabalho, avaliação das necessidades e análise diagnóstica.
<b>2ª – Planejamento do programa</b>	Define onde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Isso implica definir objetivos e escolher melhores meios e ações para alcançá-los.
<b>3ª – Lançamento e implementação do programa</b>	É a etapa na qual os planos que foram desenvolvidos serão implementados. O desenho do programa é ativado, a estratégia de <i>marketing</i> é iniciada e os incentivos para a participação são comunicados. Tudo deve ser cuidadosamente preparado para oferecer um serviço de qualidade dentro dos prazos estipulados no calendário e no cronograma das atividades preparados no planejamento.
<b>4ª – Avaliação de Resultados</b>	Busca oferecer subsídios para quem deve tomar decisões, oferecendo informações sobre o impacto das ações realizadas. Os parâmetros a serem avaliados devem ser determinados durante a fase de planejamento e são fundamentais para qualquer orientação sobre os rumos do programa. É preciso encontrar indicadores confiáveis que meçam as mudanças e melhorias de saúde e produtividade após cada ação do programa.

Fonte: Adaptado de Ogata e Simurro (2009).



### Pesquise mais

Para aprofundar a compreensão sobre as etapas de implantação de programas de QVT, é importante que leia o artigo indicado a seguir. Ele traz o detalhamento de cada uma das etapas citadas: OGATA, Alberto; SIMURRO, Sâmia. Metodologia para Implementação de Programas de Bem-estar e Qualidade de Vida. Adaptação autorizada de Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa. Elsevier: São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://vidasaudaveempresa.sesi.org.br/portal/main.jsp?lumPagelId=FF8080812B370D54012B3B28043B5099&luml=gestaodoconhecimento.service.noticia.details&lumltemId=FF8080812B371322012B3B46EAA0253A>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

Nesse ponto, vale destacar a importância da etapa de avaliação, pois existe consenso entre especialistas de que, para se mostrar sustentável, um programa de QVT deve incluir a definição de indicadores que permitam a avaliação de sua efetividade, ou seja, identificar fatores que possam ser mensurados. Como exemplo: se a diminuição do índice de rotatividade for escolhida como um objetivo, o índice deve ser medido antes e depois da implantação do programa. Apesar de

sua importância, a avaliação de programas ainda é muito negligenciada, destacam Ogata e Simurro (2009):



Os programas de qualidade de vida no Brasil nem sempre tiveram a preocupação em mensurar os resultados das ações que foram sendo oferecidas ao longo do processo de implementação. Muitos gestores de programas desconsideraram a importância da tarefa de avaliar, uma vez que os resultados das ações nem sempre lhe eram cobrados. Muitos fazem apenas pesquisa de satisfação e/ou avaliam a participação nas ações. (OGATA; SIMURRO, 2009, n.p.)

De acordo com as pesquisas desenvolvidas por Limongi (2009), existem algumas dificuldades que dizem respeito à avaliação dos programas de QVT implantados. Nesse sentido, a autora destaca alguns fatores críticos citados pelos participantes da pesquisa:

Quadro 4.11 | Avaliação dos programas de QVT implantados

Fatores Críticos	Aspectos relacionados
Produtividade	Métricas e processos de avaliação: acompanhamento e controle dos resultados que possibilitem sua correção, carência de indicadores, processos de <i>feedback</i> , periodicidade, subjetividade na apuração dos resultados (31,7%).
Legitimidade	Comprometimento/visão das lideranças (40%), não encarar os programas como custo, e sim como investimento (15%), resistência, dúvidas quanto à eficácia (6,7%), encara como parte da gestão estratégica (18,3%), carência de profissionais para liderar o programa (11,7%).
Práticas e valores	Imediatismo (28,3%), atendimento individual inadequado (8,3%), Falta de recursos (26,7%), Programas superficiais (20%), identificação das necessidades (11,7%), dificuldades com mudanças de modo geral (21,7%), desnível social do país (6,7%), paternalismo (8,3%), carência de implantação de soluções efetivas, que atendam as reais necessidades dos colaboradores e da organização (5%).

Fonte: Adaptado de França (2009, p. 139-142).

Apesar das dificuldades apresentadas, a avaliação dos programas de QVT é essencial, pois se os objetivos não tiverem sido alcançados, há a possibilidade de identificar falhas e realizar mudanças e melhorar os resultados e, se os objetivos forem atingidos, o programa terá credibilidade e força para avançar e ser ampliado.





### Exemplificando

Uma empresa prestadora de serviços de “call center” apresentava altos índices de rotatividade e absenteísmo, o que causava prejuízos a operação. Os gestores da empresa não entendem exatamente a causa desses indicadores, mas precisam reduzi-los. Então, resolveram implantar ações voltadas a melhoria da QVT com foco na saúde dos colaboradores, de acordo com “modelos” de outras empresas do segmento. Essa ação foi instalar um restaurante na empresa, que servisse refeições balanceadas e divulgar um jornal interno com dicas de alimentação saudável. Após seis meses da implantação das ações, os índices que motivaram a sua implantação continuaram os mesmos. Consultando os supervisores sobre a situação, os gestores descobriram que muitos colaboradores preferiam ter horário de almoço fora da empresa e que as “dicas” de alimentação eram desnecessárias. O que pode ter ocorrido nesse caso? Houve alguma falha no planejamento das ações de QVT?

De acordo com as discussões propostas durante a aula, o caso mostra algumas falhas na implantação da QVT: implantação de “modelos” de outras empresas, mesmo que sejam do mesmo segmento, podem não ser adequadas às características da organização em foco; o processo de implantação parece ter omitido algumas etapas, como a “etapa de pesquisa e diagnóstico” (OGATA; SIMURRO, 2009) e a “etapa de sensibilização” (MASSOLA apud VILARTA; SONATI, 2007). Dessa forma, fez um investimento tendo objetivos claros, mas sem entender as suas causas e sem relação direta com as reais necessidades dos colaboradores.



### Faça você mesmo

Pense em sua experiência como colaborador de empresas que, eventualmente tenham realizado ações desse tipo e sua percepção sobre a efetividade dessas ações. Faça uma pesquisa na literatura e entre seus colegas. Discuta formas de minimizar erros como o que foi cometido no caso exposto no exemplificando acima.

### Sem medo de errar

Para realizar a atividade proposta, você deve percorrer alguns passos fundamentais:

a) Considerar as características da Online já apresentadas anteriormente: **Segmento** – tecnologia, desenvolvimento de aplicativos para celulares; **Situação de mercado** – em expansão; **Porte** – pequena (50 funcionários) em processo de crescimento; **Cultura** – reconhece a importância dos colaboradores, pretende mantê-los, continuar crescendo e vencendo a concorrência com criatividade e inovação; **Perfil dos colaboradores** – jovens, tecnicamente atualizados e competentes, assediados por empresas concorrentes.

b) Rever e considerar os resultados apresentados na resolução das situações propostas anteriormente:

- Fatores considerados importantes para avaliação da QVT.
- Modelo teórico escolhido (Walton; Hackman e Oldham; Fernandes).
- Definição dos procedimentos para levantamento de necessidades de QVT.
- Resultado do levantamento de necessidades de QVT aplicado.

c) Consultar novas fontes de pesquisa, além daquelas indicadas no item “Pesquise Mais” do LD de todas as seções.

d) Elaborar a proposta do programa de qualidade de vida para o Online que deve conter, no mínimo:

- Objetivos
- Principais etapas de implantação, justificando a importância de cada uma delas. Nesse ponto, pode considerar as etapas já realizadas durante os desafios anteriores.
- Práticas sugeridas dentro do programa, relacionando-as às dimensões biológica, psicológica, social e organizacional.
- Resultados esperados a partir da implantação do programa de QVT, relacionando-os com às práticas sugeridas.
- Formas de avaliação do programa, ou seja, como será realizado o acompanhamento do programa de QVT.

e) Discutir com o professor e colegas, fazendo os ajustes que julgar necessários.

f) Redigir e entregar a proposta de Programa de Qualidade de Vida (PQVT) ao seu professor, de acordo com os prazos e as regras definidas por ele.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com as de seus colegas.</p>	
"Estrutura e Etapas do Programa de QVT"	
1. Competência geral	Conhecer as variáveis sociais, políticas e culturais dos indivíduos e as formas de promover qualidade de vida nas organizações.
2. Objetivos de aprendizagem	Identificar as etapas para implantação de programas de QVT.
3. Conteúdos relacionados	Cultura organizacional, conceitos e modelos de QVT, estrutura e etapas do programa de QVT.
4. Descrição da SP	A empresa X, tem em sua cultura como missão a manutenção do comprometimento dos colaboradores e atuação sustentável, gerando benefícios para a organização, colaboradores e comunidade. Dentro dessa perspectiva implantou um sistema de gestão participativa, realiza periodicamente uma pesquisa de clima junto aos colaboradores e uma pesquisa de imagem da empresa junto aos moradores da região em que está instalada. A partir dessas informações elabora seu planejamento estratégico, no qual inclui as ações necessárias para a melhoria da QVT dos colaboradores, bem como ações para a melhoria dos processos produtivos para que tenham pouco impacto no meio ambiente e na comunidade. Os colaboradores sentem orgulho em fazer parte da organização. Qual é a sua percepção sobre essa organização? Ela está promovendo a QVT de forma sustentável?
5. Resolução da SP	Sim, o caso ilustra um exemplo onde as ações de QVT estão alinhadas a objetivos estratégicos, bem como as suas características e necessidades, considerando tanto os colaboradores, quanto a comunidade, de forma coerente e integrada. Essa postura organizacional demonstra que a empresa cumpre os passos necessários para a implantação de programas de QVT sustentáveis, especialmente por considerar as ações como resultado de planejamento e de forma alinhada com as suas estratégias organizacionais.

## Faça valer a pena

**1.** Os resultados de uma pesquisa junto a empresas, realizada por França (2009), mostraram que os programas de QVT podem ter diferentes focos (dimensões) e que isso influencia o tipo de ações implantadas. Considerando essa afirmação, relacione as dimensões, citadas na coluna à esquerda com o tipo de ações, identificadas à direita:

DIMENSÕES	AÇÕES
1 – Biológica	I – Participação em eventos e passeios ciclísticos.
2 – Psicológica	II – Ambiente físico e lazer interno.
3 – Social	III – Tabagismo e AIDS.
4 – Organizacional	IV – Palestras preventivas e reciclagem.

Assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação:

- a) 1-II, 2-III, 3-I, 4-IV.
- b) 1-I, 2-II, 3-III, 4-IV.
- c) 1-IV, 2-I, 3-III, 4-II.
- d) 1-III, 2-IV, 3-I, 4-II.
- e) 1-III, 2-I, 3-IV, 4-II.

**2.** De acordo com França (2009), os resultados obtidos na implantação de programas de QVT, diferem de acordo com o foco (dimensão) em que foi investida maior atenção. Considerando um programa com foco direcionado para a dimensão organizacional, poderia gerar como resultados diretos:

- a) Melhoria da autoestima e aumento da motivação.
- b) Melhoria em relacionamentos interpessoais.
- c) Aumento de produtividade e da competitividade.
- d) Melhoria no estilo de vida.
- e) Redução de custos com assistência médica.

**3.** Ao relacionar o planejamento com a implantação de programas de QVT, Gutierrez, Gonçalves e Vilartha (2007), fazem algumas considerações importantes. Dentre elas estão:

I – O planejamento prévio possibilita a diminuição de erros como a duplicação de ações já desenvolvidas.

II – O planejamento de QVT é recomendado apenas a empresas que têm objetivos estratégicos de curto prazo.

III – O planejamento serve como base para os programas de QVT, incluindo

objetivos, prazos e recursos necessários à sua implantação.

IV – O planejamento deve estar alinhado às estratégias de empresas que servem de modelo no mercado.

Está correto apenas o que se apresenta em:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) I, II e III.
- d) I, III e IV.
- e) II, III e IV.



# Referências

ALVES, Everton F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. Quadro de práticas e resultados. **Revista INTERFACEHS**, v. 6, n. 1, abr. 2011.

ARANHA, Débora F.; SANTOS, Reinaldo S.; BONATTI, Valéria A. Programa de qualidade de vida em empresa de serviços de grande porte "A Estratégia que faz a Diferença". Cap. 9. In: VILARTA, Roberto; GUTIERREZ, Gustavo Luiz (Orgs.). **Qualidade de vida em propostas de intervenção corporativa**. Campinas: Ipes Editorial, 2007. Disponível em: <[http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/intervencao\\_corporativa\\_cap9.pdf](http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/intervencao_corporativa_cap9.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

ARANHA, Rayanne; SANTOS, Rick; BRASILEIRO, Marislei Espindula. Assédio moral: como afeta a qualidade de vida do trabalhador? **Revista Eletrônica de Enfermagem do Centro de Estudos de Enfermagem e Nutrição**, v. 2, n. 2, jan./jul. 2013. Disponível em: <<http://www.ceen.com.br/revistaeletronica>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

ARELLANO, Eliete Bernal. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho**: análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil. 2008. 215 f. Tese (Doutorado em Nutrição Humana Aplicada) – Nutrição Humana Aplicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/89/89131/tde-11082008-110815/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

BANDEIRA; Anselmo A.; OLIVEIRA, Alberto M. S. Qualidade de vida no trabalho: compromisso ético das organizações na gestão de pessoas. **Formadores: vivências e estudos**, Cachoeira, v. 2, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/52/50>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

BASTOS, Antonio V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. In: BORGES, Lívia O.; MOURÃO, Luciana (orgs.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 280-310.

BASTOS, Antonio V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BORATO, Amanda F. **A relação entre responsabilidade social, sustentabilidade e QVT**. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/4.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

BOBROFF, Maria Cristina C.; MARTINS, Júlia Trevisan. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. **Rev. Bioét.**, v. 21, n. 2, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bioet/v21n2/a08v21n2.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; SILVA, Liliam Medeiros da; FARIAS, Suelen Priscila Macedo; OLIVEIRA, Marcos Santos de; TETTE, Raissa Pedrosa Gomes. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **PsicoUSF**, v. 18, n. 1, p. 109-120, jan./abr. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712013000100012&lng=pt&nrm=is&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712013000100012&lng=pt&nrm=is&tlng=pt)>. Acesso em: 16 fev. 2016.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Mário C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. **Laboreal**, Porto, v. 11, n. 2, p. 28-35, dez. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-52372015000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-52372015000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, set. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 8 mar. 2016.

FERREIRA, Rodrigo R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Rev. Adm. São Paulo**, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./maio/jun. 2009. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4402147.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4402147.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232000000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUTIERREZ, Gustavo L.; GONÇALVES; Aguinaldo; VILARTA, Roberto. **Planejamento de projetos de qualidade de vida na empresa**. Campinas: IPES Editorial, 2007.

KOVALESKI, Aurélio; PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Avaliação da qualidade de vida no trabalho no setor de construção civil: utilização do modelo de Walton. **Nucleus**, v. 5, n. 2, out. 2008. Disponível em: <<http://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/133>>. Acesso em: 10 fev. 2016.



LEISER, Tatiane. **Empresas discutem e valorizam a qualidade de vida de seus funcionários**. 2003. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/empresas-discutem-e-valorizam-a-qualidade-de-vida-de-seus-funcionarios>>. Acesso em: 4 mar. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASSOLA, Ricardo M. Etapas de implantação de programas de QVT e mudança de comportamentos. Cap 7. In: VILARTA R. e SONATI, J. G. **Diagnóstico da alimentação saudável e atividade física na Fundação de Desenvolvimento da UNICAMP**. Campinas: IPES Editorial, 2007. Disponível em: <[http://www.fef.unicamp.br/feff/sites/uploads/deafa/qvaf/funcamp\\_cap7.pdf](http://www.fef.unicamp.br/feff/sites/uploads/deafa/qvaf/funcamp_cap7.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

MEDEIROS, Luíza F. R.; FERREIRA, Mário C. Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 9, p. 9-34, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

MENDES, Ana Magnólia. **Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor: como implantar um programa de qualidade de vida no trabalho no serviço público**. Grupo de Estudo e Pesquisa em Saúde e Trabalho – GEPSAT, UnB, 1999. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336.pdf](http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

METER, Gisele. **O que devemos avaliar para desenvolver um programa de qualidade de vida no trabalho**. *Administradores.com*, 13 set. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-devemos-avaliar-para-desenvolver-um-programa-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/72994/>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

MORROW, Paula C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

O'DONNELL, Michael P. How to design workplace health promotion programs. Cleveland: 20 American Journal of Health Promotion, 2000.

OGATA, Alberto; SIMURRO, Sâmia. **Metodologia para implementação de programas de bem-estar e qualidade de vida**. Adaptação autorizada de Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa. São Paulo: Elsevier, 2009. Disponível em: <<http://vidasaudaveempresa.sesi.org.br/portal/main.jsp?lumPagelId=FF8080812B370D54012B3B28043B5099&lumI=gestaodoconhecimento.service.noticia.details&lumItemId=FF8080812B371322012B3B46EAA0253A>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

PEDROSO, Bruno; KOVALESKI, Aurélio; FERREIRA, Camila Lopes; PILATTI, Luiz Alberto; GUTIERREZ Gustavo Luis; PICININ, Claudia Tania. Desenvolvimento

avaliação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21, n. 2, p. 285-301, abr./jun. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2014000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2014000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 fev. 2016.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: Uma revisão literária. **Conexões**, v. 7, n. 3, p. 28-43, 2009.

PILATTI, Luiz Alberto; BEJARANO, Viviane Carvalho. **Gestão da qualidade de vida na empresa**. Campinas: IPES Editorial, 2005.

ROSINI, Alessandro Marco; ROBLE, Gilmara L. de E.; OLIVEIRA, Maria do Carmo. Qualidade de vida no trabalho no contexto da sustentabilidade: um estudo bibliométrico. XVII ENGEMA, 2015, **Anais**. Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIIENGEMA/466.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

SAMPAIO, Jader dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 12, p. 121-136, jan./abr. 2012. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 331-339, set. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722013000300011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722013000300011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

SILVA, Luis C.; LONGO, Orlando C.; QUELHAS, Oswaldo L. G. QVT no contexto da sustentabilidade: uma estrutura conceitual a partir da revisão de literatura. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 1, jan. 2010. Disponível em: <[http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Jan/177-499-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Jan/177-499-1-PB.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/79>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

TOLFO, Suzana da R.; PICCININI, Valmíria C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 165-193, abr. 2001. Disponível em: <<http://>

[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000100010&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 4 mar. 2016.

VASCONCELOS, Anselmo F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

WHOQOL GROUP – Divisão de Saúde Mental da Organização Mundial da Saúde (OMS). 1998. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiquiatria/psiq/whoqol1.html>>. Acesso em: 10 fev. 2016.



















ISBN 978-85-8482-412-0



9 788584 824120 >