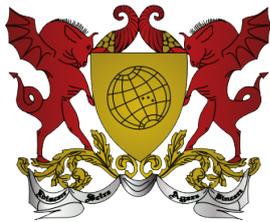


**CURSO TÉCNICO
EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMPORTAMENTO HUMANO
NAS ORGANIZAÇÕES**

Alexandre Santos Pinheiro



Universidade Federal De Viçosa

Reitor: Demetrius David da Silva

Vice-Reitora: Rejane Nascentes

**Coordenadoria de Educação
Aberta e a Distância**

Diretor: Francisco de Assis Carvalho Pinto

Organizadores:

Alexandre Santos Pinheiro

Edição de Conteúdo e CopyDesk:

João Batista Mota

Layout:

Antônio dos Santos

Editoração Eletrônica:

Antônio dos Santos, Stéfany Peron



Este obra está licenciada com uma Licença

[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Apresentação

Olá, estudante!

Seja bem-vindo ou bem-vinda à disciplina ***Comportamento humano no contexto das organizações***. Nesta apostila, vamos discutir e apresentar conceitos sobre o funcionamento das interações humanas no ambiente de trabalho, de forma que você possa compreender um pouco das práticas relativas a como as pessoas se comportam dentro das organizações.

Quando terminar de estudar esta apostila, você será capaz de entender o comportamento humano nas organizações e a sua importância na consolidação da estratégia organizacional; identificar a influência dos aspectos práticos e do processo de trabalho na vivência das relações humanas nas organizações; compreender e relacionar noções, conceitos e dinâmicas associadas às formas da gestão de pessoas em diferentes maneiras de execução, bem como sua articulação com a estratégia organizacional. Além disso, terá condições de refletir sobre o que são relações entre pessoas dentro de várias esferas das práticas nas organizações para construir senso crítico ao atuar frente a essas relações.

Para isso, dividi esta apostila em 10 unidades, todas com temas relacionados entre si. Ao final de cada unidade, é apresentado um estudo de caso para que você possa refletir e aplicar o que aprendeu nas aulas. Também coloquei indicações de leituras para que você possa aprofundar nos temas.

Espero que tenha uma ótima experiência durante a disciplina!

Bons estudos!

Prof. Alexandre Santos Pinheiro

Sumário

01 - Diferenças individuais.....	7
1. <i>A visão dos manuais de administração.....</i>	8
2. <i>A personalidade.....</i>	10
3. <i>Referências.....</i>	18
02 - Interação com os outros.....	19
1. <i>O modelo de nove tipos de personalidade.....</i>	20
2. <i>Referências.....</i>	33
03 - Diversidade no trabalho.....	34
1. <i>O que é diversidade?.....</i>	34
2. <i>Gestão da diversidade.....</i>	38
3. <i>Referências.....</i>	49
04 - Trabalho em grupos e equipes.....	52
1. <i>Grupos e suas estruturas.....</i>	52
2. <i>Tomadas de decisões em grupos.....</i>	55
3. <i>Diferenças entre grupos e equipes.....</i>	55
4. <i>A eficácia das equipes.....</i>	56
5. <i>Transformando indivíduos em equipe.....</i>	59
6. <i>Referências.....</i>	61
05 - Motivação.....	62
1. <i>O que é motivação?.....</i>	62
2. <i>Teorias clássicas sobre motivação.....</i>	63
3. <i>Teorias contemporâneas sobre motivação.....</i>	65
4. <i>Fatores de motivação das pessoas.....</i>	67
5. <i>Referências.....</i>	71
06 - Gestão de conflitos.....	72
1. <i>O que é um conflito?.....</i>	73
2. <i>Gestão de conflitos.....</i>	74
3. <i>Mediação.....</i>	76
4. <i>Arbitragem.....</i>	77
5. <i>Comunicação não violenta.....</i>	79
6. <i>Referências.....</i>	82
07 - Liderança.....	84
1. <i>Um escopo dos estudos sobre liderança.....</i>	85
2. <i>Liderança na perspectiva sociológica.....</i>	92
3. <i>Referências.....</i>	97
08 - Comunicação.....	99
1. <i>A comunicação na organização.....</i>	99
2. <i>Comunicação da gestão de organizações.....</i>	104
3. <i>Referências.....</i>	109

09 - Ética profissional	110
1. <i>O que é ética?</i>	111
2. <i>Ética nas organizações</i>	113
3. <i>Ética para o profissional de administração</i>	116
4. <i>Código de ética dos profissionais de administração</i>	117
5. <i>Referências</i>	125
10 - Atitudes no trabalho	126
1. <i>O que são atitudes?</i>	126
2. <i>Satisfação no trabalho</i>	127
3. <i>Comprometimento organizacional</i>	128
4. <i>Competências no ambiente de trabalho</i>	129
5. <i>Referências</i>	131

Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



DESTAQUE: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



GLOSSÁRIO: Informações pertinente ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



SAIBA MAIS: se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.



PARA REFLETIR: vai fazer você relacionar um tópico a uma situação externa, em outro contexto



EXERCÍCIOS: são momentos para você colocar em prática o que foi aprendido.



Diferenças individuais

Seria uma espécie de redundância dizer que as pessoas são diferentes ou que cada um é cada um.

De fato, não há duas pessoas iguais. Até mesmo irmãos gêmeos são diferentes, por mais semelhanças físicas que possam ter.

O tema das diferenças individuais dispensa apresentações. A questão relacionada a este tema é:

- Como lidar com as diferenças individuais nas Organizações?

Sua resposta perpassa a Gestão de Pessoas, mais precisamente o que e como um gestor deve fazer para alinhar as diferenças individuais no sentido dos propósitos de geração de valor e maximização de resultados da empresa.

Os manuais de administração estão repletos de teorias sobre como gerir diferenças individuais. Logo, à frente, apresentaremos brevemente o escopo discutido nestes manuais. E para aqueles que desejarem conhecer melhor este escopo, sugerimos procurar por Maximiano (2007) e Robbins, Judge e Sobral (2010).



Temos uma séria crítica à estrutura do que é discutido como “diferenças individuais das pessoas”, bem como sua gestão, nos manuais de administração. Nestes, há uma perspectiva reducionista do que vem a ser o ser humano. Compreendemos que uma pessoa é bem mais complexa e profunda do que aquilo que é demonstrado nesses manuais.

Entendemos, ainda, que essa redução do ser humano alimenta teorias não apenas errôneas sobre o funcionamento de uma pessoa, como também fornece subsídio para fórmulas simplórias sobre como lidar com pessoas. Há um excesso de lógica determinista nessas teorias, que desumanizam as pessoas ao afirmar seu funcionamento de maneira robótica, a partir de perspectivas behavioristas onde as pessoas estão submetidas a estímulos e respostas - como animais.

Os manuais estão recheados de “como fazer” para lidar com as diferenças individuais, mas não conseguimos compreender a possibilidade de resultados concretos das simplistas afirmações sobre como lidar com pessoas. Dessa maneira, vamos conduzir os alunos para outro caminho.

Acreditamos que gerir pessoas requisite compreender o que elas são em toda a sua individualidade e peculiaridade, em toda a sua diferença. Os manuais tendem a justamente o contrário: a propor receitas genéricas e abstratas que enquadram toda e qualquer pessoa no mesmo funcionamento subjetivo. Estamos aqui tentando dizer que só se consegue ser um bom gestor de pessoas quando se é capaz de compreender o funcionamento de cada uma das pessoas ou grupos de pessoas em uma organização.

Portanto, não há fórmulas mágicas ou receitas gerais sobre o que fazer. Se fossemos dar um conselho sobre o que fazer para gerir pessoas, diríamos o seguinte: conheça-as! Saiba suas diferenças. Veja de onde elas veem. Compreenda o âmago da formação das diferenças que estão contidas nelas. Somente depois de conhecer uma pessoa na sua profundidade será possível lidar com ela da maneira como é necessário para uma organização.

O caminho para isso é compreender a personalidade da pessoa. Os manuais também trazem definições sobre que é a personalidade. E, novamente, de maneira equivocada, na nossa percepção.

Compreendemos a personalidade como a composição de padrões de sentimentos, pensamentos e atitudes que são construídos por uma pessoa ao longo de toda a sua vida. Contudo, conforme discute Freud (2012), reafirmado por Naranjo(1997), dois terços dessa construção está fortemente embasada nas experiências vividas até os sete anos de idade.

A personalidade é manifestada por uma pessoa por meio de suas atitudes, hábitos, ações, reações, percepções, compreensões, etc. Em suma: por suas práticas cotidianas. A personalidade de uma pessoa, juntamente com sua essência de Ser, constrói a identidade dessa pessoa.



Visto por outro panorama, Berger e Luckmann (2003) compreendem a personalidade como manifestação empírica de conjuntos de saberes absorvidos pelo sujeito ao longo de sua vida. Ao somatório dos conjuntos de saberes do sujeito, estes autores dão o nome de acervo de conhecimento subjetivo. Consideramos que este acervo é ancorado no acervo de conhecimento social. Ou seja, os conjuntos de saberes individuais são construídos em uma pessoa a partir dos saberes sociais.

Assim como Berger e Luckmann (2003), consideramos que a maior parte dos saberes individuais são relativos aos saberes sociais com os quais essa pessoa teve contato ao longo da vida.

Nesse sentido, além de compreender a personalidade de uma pessoa, é importante compreender o contexto do qual ela é proveniente. Afinal, esse contexto é um potente influenciador daquilo que a pessoa considera como sendo o mundo, as coisas e as pessoas.

O objetivo deste capítulo é proporcionar aos alunos a compreensão do que é a personalidade de uma pessoa para apreender a dimensão das diferenças individuais a partir dela. Vamos ver a personalidade como característica inconsciente de uma pessoa a partir das experiências traumáticas da vida, que são interpretadas a partir de conceitos socialmente aprendidos ao longo da vida.

Primeiro, vamos mostrar o que os manuais de administração discutem sobre diferenças individuais. Depois vamos mostrar as diferenças individuais a partir dos aspectos inconscientes do indivíduo. E então discutir os impactos dos conceitos socialmente compartilhados.

1. A visão dos manuais de administração

Segundo os manuais de administração (aqueles livros denominados “Teoria Geral da Administração”, ou nomes afins), a personalidade seria o conjunto dos conceitos comportamentais de uma pessoa a respeito de suas aptidões, atitudes, biografia, percepção e inteligência.

a) Aptidões

São dispostas em três categorias: intelectuais, físicas e interpessoais.

- **Intelectuais** falam sobre:

- **Aptidão verbal:** capacidade de comunicação verbal. Isto é, capacidade de expressão e entendimento de palavras;
- **Aptidão para cálculo,** raciocínio lógico e raciocínio aritmético;

- **Aptidão científica:** capacidade de observação, inferência, generalização, confirmação de fatos, replicação de modelos, estruturação de hipóteses, checagem de hipóteses, etc.
- **Aptidão lógica:** identificação rápida de lógicas de funcionamento;
- **Compreensão e noção de espaços;**
- **Memória;**
- **Aptidão mecânica:** funcionamento de sistemas, lógicas sequenciadas de processos e interação entre processos;
- **Expressão artística;**
- **Percepção de formas de objetos e coisas.**

-**Aptidões físicas:** consistem na adaptação do corpo da pessoa para tipos de tarefas específicas (vai das capacidades visual, auditiva e sensória à coordenação motora).

- **Aptidões interpessoais:** inferem à capacidade de relacionamento -comunicação, trabalho em equipe, empatia, liderança, gestão, etc.

b) Atitude

Compreende o comportamento geral de uma pessoa: valores, crenças, opiniões, reações aos estímulos do ambiente, prioridades, comportamentos, etc.

c) Biografia

São apresentados elementos de variáveis biográficas: experiência, sexo, idade, estado civil, etnia, cultura, religião, etc.

d) Percepção

Explica a capacidade de compreensão e explicação do ambiente onde a pessoa está inserida. São importantes a Percepção Seletiva e a Adaptação Sensitiva como critérios da percepção.

- **Percepção seletiva:** consiste na atenção em apenas uma parte dos estímulos que um ambiente oferece. Por causa da percepção seletiva, o indivíduo compreende o fenômeno a partir de características e formatos que lhes são convenientes de alguma maneira, levando o todo a ser mal interpretado.
- **Adaptação sensitiva:** explica a perda da capacidade de compreensão ou percepção de determinados estímulos do ambiente, em virtude de uma pessoa estar submetida a este estímulo por um longo período de tempo.

e) Inteligência

Apregoa a Teoria do Fator Geral e a Teoria das Inteligências Múltiplas. A Teoria do Fator Geral é dada pelo Quociente Intelectual (QI) consequente da capacidade de compreensão numérica, lógica e verbal de uma pessoa. A Teoria das Inteligências Múltiplas consiste no conjunto estruturado pelas inteligências:

Linguística: domínio de linguagens e palavras;

Lógico-matemática: compreensão de causa e efeito e entendimento de relações e princípios de funcionamento de coisas, objetos, pessoas, relações, etc.;

Musical: ouvir, entender, compor e executar peças;

Espacial: percepção do mundo e da realidade visual;

Corporal-sinestésica: movimentos do corpo e manejo de objetos;

Pessoal: entendimento de si próprio e do outro;

Naturalista: reconhecimento e categorização de objetos da natureza.

Diante disso, o gestor teria que desenvolver as seguintes dimensões do trabalhador: físico-biológica, intelectual, da personalidade e das relações sociais. Deve levar em consideração que as pessoas estariam sujeitas a influências normativas, influências não normativas e influências do contexto (inerentes aos ambientes).

O discurso é estruturar em torno da necessidade de busca da harmonia dentro das equipes - harmonia esta consequente da satisfação e do comprometimento de todos. O responsável por essa impossível e abstrata missão seria o líder.

Também muito se afirma sobre a excelência das equipes, que deve ser adquirida a partir do momento em que as diferenças individuais não mais sobressaem sobre os resultados do grupo. Há aí o pressuposto do valor coletivo e da cultura organizacional, a partir dos quais todo indivíduo deve se submeter e deixar sua subjetividade do lado de fora da empresa quando for lá trabalhar.



Digo isso porque o papel da organização no desenvolvimento de equipes, pelo menos no discurso ortodoxo, é o de “desenvolver o capital intelectual” para que as diferenças individuais sejam reduzidas em prol do desempenho do grupo e, tão logo, da organização. Mas para que isso aconteça, é necessário que o sujeito abra mão da sua identidade, para moldá-la de maneira coerente com aquilo que é determinado dentro da organização como sendo “bom funcionário”.

Por fim, para gestão das diferenças individuais os manuais afirmam que “as organizações” devem oferecer estrutura ótima e benefícios que vão ao encontro dos objetivos de todos; exercer a transparência; prezar pela ética profissional; constituindo, assim, uma cultura organizacional que impulse todos a um objetivo comum.

Afinal de contas, como é possível colocar essas coisas em prática? O que é uma estrutura ótima? Como oferecê-la? Como criar benefícios que vão ao encontro dos objetivos de todos? Seria isso possível? A cultura organizacional é algo manipulável pelos gestores? Daí vem nossa crítica a este tipo de discurso: tratam-se de divagações abstratas, que não apresentam correspondente pragmático ou alcançável no dia a dia das organizações.

2. A personalidade

Trazendo o entendimento para um campo mais alcançável, iniciamos com a perspectiva de que todos nós somos movidos por uma espécie de inquietude interior (RISO; HUDSON, 2014). Sigmund Freud, Wilhelm Reich e diversos psicanalistas modernos falam sobre o mal crônico que assola nossa sociedade: a sensação de um constante vazio, de uma imensa falta interior que não sabemos o que é e o que a provoca.

Consideramos que as diferenças individuais consistem justamente nas tentativas conscientes e inconscientes de preenchimento desse vazio existencial. São as investidas que os sujeitos fazem para tampar ou eclipsar essa falta as principais responsáveis pelas personalidades das pessoas e, tão logo, pelas diferenças individuais.

Devemos acrescentar aí um fator importante: a origem dessas tentativas. As investidas são sempre coerentes com as verdades sociais dos contextos sociais onde as pessoas estão inseridas. Consideramos que a verdade de uma pessoa não escapa às verdades sociais, a não ser que ela tenha coragem suficiente para pagar o preço da marginalização e estigmatização social por não seguir aquilo que é determinado como sendo verdade em determinado meio social.

Este será o assunto discutido no capítulo **Interações com os outros**. Aqui, pretendemos explicar um pouco o que é a personalidade de uma pessoa e como ela se forma. Mas já deixamos a ligação com explicações posteriores para ampliar o entendimento dos alunos.

Utilizaremos os estudos de Sigmund Freud e Cláudio Naranjo como base teórica para explicar do que se trata a personalidade.

Riso e Hudson (2014) expõem diversas estratégias de tentativa de preenchimento do vazio existencial utilizadas pelas pessoas: relacionamentos, empregos, carros, dinheiro, bens materiais, casas, viagens e todo o arcabouço que o ter pode nos oferecer. Esses autores explicam que a conclusão ao se conquistar qualquer uma dessas coisas é sempre a mesma: a mesma sensação de não estar preenchido e a volta à necessidade de ter: ter outra coisa, ter outros relacionamentos, ter outras casas, ter outros carros, ter outros empregos, ter outros objetos, ter outras experiências, ter outra vida, etc., pois aquela não nos preencheu.

Afinal de contas, o que buscamos?

Naranjo (1997) afirma, com base nos psicanalistas modernos, que essa sensação de vazio tem origem na crônica sensação de falta de amor, conseqüente da frustração que a criança teve quando tinha necessidade de contato ou de relacionamento com os pais, e estes, por diversas razões, não conseguiram oferecer à criança a satisfação da demanda que ela tinha para com eles.



Essa frustração na infância é chamada por Ruiz (2004) de queda ôntica, ou queda do paraíso (NARANJO, 1997). O próprio parto já seria para os psicanalistas o início do processo de frustração. A queda discorre sobre o deslocamento da condição de plenitude e completude da criança para a sensação de vazio e perda subsequente da frustração amorosa com os pais. Portanto, fala de uma criança completa, plena e feliz que perde essa condição ao depender dos pais e estes não conseguem satisfazer plenamente a criança.

As demandas da criança são demais para os pais, que possuem suas próprias demandas. Na medida em que a criança não vai sendo satisfeita, ela vai se deparando com a condição de sozinha no mundo. E, assim, vai frustrando a percepção de que os pais a faziam ser completa, plena e feliz.

Falamos de um movimento inconsciente no ser humano. O vazio que sentimentos se trata da sensação de separação infantil dos pais, de frustração do amor, o que nos faz sentir não mais completos, plenos e felizes. De alguma maneira, nosso inconsciente atribui essas sensações ao amor, como se o amor nos fizesse sentir completos, plenos e felizes. Então, saímos pelo mundo afora buscando os **objetos transacionais** que vão nos fazer sentir novamente na condição de completos, plenos e felizes, ou procurando por um amor que nos traga novamente essa sensação - por isso é tão comum cobrarmos dos parceiros (as) nos fazer felizes.



Objetos transacionais: são objetos que têm conteúdo simbólico para significar amor, conexão, interação, completude, felicidade, etc. São elementos que pessoas escolhem para simbolizar o preenchimento de suas demandas, necessidades, desejos e sentimentos diversos.

Como não é possível reestabelecer novamente a condição de completude, plenitude, amor e felicidade, nosso inconsciente começa a procurar elementos simbólicos para construir, ainda que superficialmente, o significado ou de amor ou de felicidade ou de plenitude ou de completude. Só que para que isso aconteça, Naranjo (1997) afirma que desenvolvemos a degradação dos **centros de inteligência do corpo**, a começar pela degradação da consciência.



Centros de inteligência do corpo: Consideramos que o corpo tem três centros de inteligência, composto por células de memória: o Centro Racional (tem o cérebro como órgão de memória), o Centro Emocional (tem o coração como órgão de memória) e o Centro Instintivo (tem o intestino como órgão de memória). O primeiro é o responsável pelo entendimento da lógica do mundo. O segundo é o condutor das emoções. E o terceiro é o centro da intuição.

Para que uma pessoa adulta tenha a significação de plenitude, completude, felicidade ou amor ela precisa ter inconsciência da consciência. Ou seja, ela precisa desenvolver toda uma realidade em sua mente que desconsidere a frustração amorosa, a dor consequente dela e a sensação de vazio. A pessoa precisa perder a consciência de que essas coisas existem e estão dentro dela. É somente perdendo a consciência de que isso existe dentro dela, que uma pessoa é capaz de utilizar elementos significantes que simbolizem a ela ser e ter aquilo que necessita e deseja.

Em outras palavras, somente perdendo a noção de que possui frustração, dor e vazio dentro de si, é que alguém será capaz de acreditar (ou simbolizar) ser uma pessoa plena, completa, amada e feliz.

Naranjo (1997, p.44) ressalta que:

A degradação da consciência é de tal magnitude, que no final o indivíduo afetado não sabe a diferença, i. e., não sabe que houve algo como uma perda, uma limitação ou o fracasso de desenvolver seu pleno potencial. A queda é tão grande que a percepção começa a ficar cega com relação à própria cegueira, e limitada a ponto de acreditar que é livre.



A degradação da consciência consiste no obscurecimento da consciência da pessoa. Quer dizer, a pessoa não consegue compreender, nem ter consciência de sua condição de frustrada, de vazia, de ansiosa, de dor, de falta de amor, de incompleta, de fragmentada, de sozinha. Naranjo (1997) diz que, nesse caso, a pessoa está adormecida ou cega. Vive um fragmento enganoso da verdade sobre o que ela é, sobre o que a vida é e sobre o que o mundo é.

Sua consciência é guiada pelo inconsciente e por sua consequente necessidade de não perceber a dor, a frustração e o vazio interno. Então, a pessoa só enxerga uma realidade coerente com aquilo que deseja e deixa de perceber e deixa de assimilar qualquer sinal ou elemento simbólico que possa lhe sugerir ser ou ter uma condição diferente daquilo que deseja ou necessita.

Como o corpo tem três centros de inteligência (racional, emocional e instintivo), a degradação da consciência não funcionaria com tamanha eficiência (no sentido de forjar a realidade de amor, felicidade, completude e plenitude) se não fosse acompanhada da degradação das emoções e também dos instintos. Os outros dois centros (emocional e instintivo) funcionam de maneira semelhante ao racional: também precisam ter suas verdades distorcidas e encobertas, porque, no contrário, mostrarão à pessoa a verdade existente dentro dela (a verdade de frustração, dor e vazio).

Se o centro emocional tiver acesso aos sentimentos de dor e frustração, por exemplo, o centro racional não conseguirá produzir de maneira suficiente a realidade de felicidade, por exemplo. O sentimento de dor seria sempre um contra-argumento para a falsa realidade de felicidade, denunciando ao centro racional que algo não estaria coerente. Isso significa que só é possível sustentar uma realidade inconsciente se os centros racional, emocional e instintivo estiverem todos degradados. É somente não assimilando o que é em termos racionais, emocionais e instintivos que se é possível criar uma realidade inconsciente suficientemente coerente no sentido de acreditar que se é uma pessoa plena, completa, feliz e amada.

Para que uma pessoa acredite na realidade forjada (de ser uma pessoa plena, completa, feliz e amada), é preciso que:

- ela não perceba ou não acesse a realidade de dentro dela, que ela não entenda o que realmente é (degradação do centro racional);
- ela não sinta o que realmente é (degradação do centro emocional); e
- ela não perceba o que realmente é (degradação do centro instintivo).

Para forjar uma realidade de plenitude, completude, paz e amor - e assim não perceber a dor, a frustração e o vazio interno -, uma pessoa precisa negar todos os elementos simbólicos que afirmam a existência dos sentimentos e sensações negativos. Ao mesmo tempo, precisa também reafirmar e criar em toda a sua criatividade elementos simbólicos que signifiquem uma vida plena, completa, amada e feliz.

Em suma, precisa sair da consciência do que é e começar a viver a inconsciência, porque o que é, no final das contas, é a frustração que todo mundo viveu na infância e sua consequente sensação de falta de amor e vazio.

Naranjo (1997) afirma, portanto, que nossa condição potencial é completamente distante do nosso estado atual, sendo este uma maneira de enxergar o mundo a partir de substitutos do amor para nos sentirmos amados. Porém, os substitutos do amor não são amor de verdade. São "falso amor". Por isso nunca nos preenche de fato; e por isso estamos sempre buscando preenchimento ou nos sentindo vazios.

Ao longo da vida vamos encontrando âncoras simbólicas. Isto é, vamos encontrando elementos, objetos, pessoas, experiências, relações, crenças, valores, sistemas de pensamento, etc. com alta capacidade de nos fazer acreditar na realidade forjada – são os chamados objetos transacionais. Por causa da capacidade de nos fazer acreditar naquilo que de alguma maneira queremos acreditar, utilizamos esse arcabouço de alta capacidade de simbolização de maneira mais recorrente. Isso significa que estamos sempre com eles em nosso entorno. Esse arcabouço é o que constitui e estrutura nossa personalidade.



A nossa personalidade é um jeito de ser que adotamos para nos defender da nossa vida de dor, vazio e frustração e que nos faz acreditar em uma vida de bem-estar, completa, plena, inteira e amada. É um sistema de manipulação da realidade, que implica na manipulação do que eu sou para o outro e também para mim mesmo. Forja a realidade e forja a mim mesmo para viver essa realidade. Faz-me acreditar em uma realidade, e faz-me acreditar que eu seja, de determinada maneira, coerente com essa realidade.

Naranjo (1997) explica a personalidade como sendo uma estratégia de adaptação ao mundo, que construímos durante a infância. Diante do doloroso contexto que vivemos enquanto criança, relativo à frustração da necessidade de contato, acolhimento, afeto e amor, estruturamos ainda na infância maneiras de compreender o mundo e de responder as estas compreensões, a partir da fixidez de pensamentos e lógicas específicas referentes àquilo que foi vivido.

Quando adulto, deixamos de recorrer ao instinto ou às emoções, firmando nosso comportamento na rigidez daquela compreensão e lógica da infância. Podemos dizer que estamos no “piloto automático”, pois nossas reações aos acontecimentos do mundo acabam sendo sempre consultadas na mente, nesse lugar de compreensões e lógicas fixas que têm aquilo vivido na infância como fundamento.

A personalidade - ou caráter - de uma pessoa é constituída de uma deficiência emocional em interação com um defeito cognitivo. Naranjo (1997) denomina isso de uma paixão associada a uma fixação. A personalidade consiste, pois, em duas características principais:

- uma tendência motivacional, isto é, uma motivação (emocional) que baseia a ação, e
- em uma maneira peculiar de distorcer a realidade.
 - **Forma de distorcer a realidade:** implica em um número distinto de maneiras básicas de entender a realidade, existentes na estrutura mental da pessoa. É a lógica de mundo da pessoa, a maneira como ela interpreta e entende o mundo. É uma espécie de esqueleto mental que a pessoa tem sobre a realidade forjada, sobre como ela funciona e sobre o que ela tem que ser e fazer nessa realidade. É a maneira que a pessoa enxerga a realidade, composta a partir dos elementos simbólicos que fazem a pessoa acreditar na realidade forjada.
 - **Tendência motivacional:** consiste no impulso emocional que mira obter significações de ser amada. Ou seja, impulsiona a pessoa a estar procurando a sensação de ser amada; foca na busca dos substitutos do amor.

Naranjo (1997) explica que o potencial humano é motivado pela abundância. No entanto, a personalidade é uma condição de degradação. Nesse sentido, a motivação da ação do ser humano é a deficiência. A tendência motivacional da personalidade é preencher uma lacuna. Por isso, temos tanto a sensação de vazio. Também por isso, sempre interpretamos o que está faltando e temos tanta dificuldade de ver a abundância que nos cerca. Assim se justifica o medo da falta e a tendência que temos a acumular para não viver uma escassez ou falta na vida.

O conjunto de tudo o que fazemos para esconder a realidade de dor, vazio e frustração somado ao conjunto de tudo que fazemos para nos convencer a acreditar que somos amados, completos, plenos e felizes é a estrutura básica da nossa personalidade (ou do nosso caráter). Trata-se da ênfase relativa da produção de uma realidade de amor, felicidade, completude e plenitude que tem o centro racional como fundamento e parâmetro para fazer essa realidade ser verdadeira para uma pessoa.

Cabe lembrar que ela não é verdadeira, de fato; afinal, somos fragmentados e incompletos. Somos frustrados pelo amor, e dentro de nós há uma sensação de vazio que parece não ter fim. Portanto, qualquer realidade diferente disso é uma tentativa de construir algo que não se é, mas que se quer ser de qualquer maneira.

Esse conjunto de que falamos se expressa em padrões de pensar, agir, sentir, compreender, etc. Ele se manifesta em traços, qualidades, defeitos e características específicas de uma pessoa, que vai ser sempre relativa aos elementos que ela utiliza para forjar sua realidade. A identidade de uma pessoa, sua individualidade, consiste em grande parte nas características de sua personalidade

ou seja, nesse conjunto de que falamos. A personalidade é um processo de construção que faz uma pessoa ser complexa e única; e, tão logo, diferente de todas as outras pessoas que existem.



Em poucas palavras, diríamos que as diferenças individuais são, portanto, as diferentes maneiras que as pessoas encontram de tentar minimizar a dor e de tentar acreditar que é amada.

2.1. A convivência com as diferenças individuais

Vimos que as diferenças individuais consistem no arcabouço estratégico utilizado por uma pessoa para acreditar que é completa, plena e feliz, ou de que é amada – isso, no final das contas, define a personalidade de uma pessoa. Ou seja, as pessoas vão escolhendo diversos elementos simbólicos para acreditarem na condição de completude, plenitude, amor e felicidade.

Essas escolhas acontecem de maneira relativamente aleatória, de acordo com as experiências, objetos, relações e contextos que as pessoas vão tendo acesso ao longo da vida. Dessa maneira, cada pessoa escolhe uma diversidade relativamente ampla desses elementos. Tais elementos fornecem importantes e profundos impactos sobre sua identidade e sobre as maneiras como os outros a identificarão, configurando, assim, as diferenças entre as pessoas.

Essa condição de amor e completude não é verdadeira, de fato. É uma tentativa de esconder a dor que existe dentro de nós. Para que seja possível acreditar nessa condição, é preciso acontecer a degradação da consciência. Mais especificamente, é necessária a degradação das consciências racional, emocional e instintiva para que uma pessoa não mais consiga perceber sua condição de frustrada, de vazia, de ansiosa, de dor, de falta de amor, de incompleta, de fragmentada, de sozinha.

- **Por que uma pessoa vive um fragmento enganoso sobre o que ela, a vida e o mundo são? Por que nos entregamos à degradação da consciência?**

Isso acontece porque o que desejamos, no final das contas, é ser felizes; é amar; é não sentir tanta dor. Só que tentamos seguir o caminho mais fácil: forjar uma realidade coerente com aquilo que desejamos ao deixarmos de perceber e de assimilar quaisquer sinais ou elementos simbólicos que possam nos mostrar um mínimo vestígio de dor ou falta de amor.

Isso significa que todos nós temos fórmulas e receitas para fazer nós mesmos acreditar que somos felizes. Acreditamos que a fórmula ou receita que cada um de nós encontrou é a melhor de todas. E, com isso, queremos aplicá-las a todo mundo.

Mas nos esquecemos de que as fórmulas que construímos se ajustam somente a cada um de nós. Esquecemo-nos de que nossa fórmula de ser feliz é específica e ajustada para tudo que cada um de nós viveu e tudo aquilo que somos. Os outros não tiveram as mesmas experiências, não escolheram os mesmos elementos, não são iguais a cada um de nós. Portanto, nossa fórmula não é referente a eles, e tampouco cabem neles. Os outros desenvolvem suas próprias fórmulas e formas de ser feliz.

Se respeitássemos isso, as diferenças pessoais não seriam problemas. No entanto, na grande maioria das vezes, cometemos dois sérios equívocos:

- ou (1) queremos aplicar nossa fórmula no outro;
- ou (2) ou utilizamos o outro ou coisas dos outros nas nossas fórmulas.

No primeiro caso, muitos conflitos são gerados a partir da imposição de visões de mundo sobre os outros. Muitas vezes, agimos com boas intenções (nem considero aqui a maldade com o outro, pois aí é um assunto mais do campo espiritual), porém, não compreendemos que o que eu acredito ser melhor para minha felicidade pode não ser melhor para outro. Esquecemo-nos ainda de que não sabemos nem o que nos faz feliz de verdade, pois, no final das contas, temos vazio, dor e frustração dentro de nós. E, mesmo assim, nos atrevemos a dizer que somos felizes. E, pior ainda: nos atrevemos a dizer ao outro o que ele precisa para ser feliz.

Quando queremos aplicar no outro nossa fórmula de ser feliz, deixamos de considerar o que o outro é. Paramos de respeitá-lo na sua inteireza e partimos para uma crítica não apenas sobre o que ele é, mas também sobre ele não dar conta de conseguir ser feliz. Aplicar no outro o que é nosso é o mesmo que dizer que o outro está errado na sua busca, que ele não sabe o que faz e que nós sabemos - melhor do que ele - o que é melhor para ele.

Deixamos de perceber que o outro só está tentando ser feliz, assim como nós também estamos; que o outro só está buscando seus recursos simbólicos para acreditar que é feliz, assim como nós também estamos. Devemos perceber que o outro sente o mesmo vazio que sentimos; que o outro sente a mesma dor que sentimos; que o outro sente a mesma frustração que sentimos. Claro, cada uma dessas coisas se manifesta dentro do contexto de cada pessoa, mas no fundo, independentemente da forma de sua manifestação ou dos conceitos e nomes que lhes são dados, em essência, se tratam da mesma coisa: dor, vazio, frustração e tentativa de ser feliz.

Devemos compreender que o outro está em busca de ser feliz, assim como nós estamos. Ele tenta do jeito que ele dá conta, dentro dos limites que ele tem e com os recursos que lhe são possíveis. Da mesma maneira, estamos só tentando ser felizes também. Isso do jeito que damos conta, dentro dos limites que temos e com os recursos que podemos.



Percebem que é a mesma coisa? As diferenças individuais consistem apenas nos formatos dessa busca. É somente na expressão e na manifestação dessas buscas que nos diferenciamos uns dos outros. Mas lá dentro de nós, é tudo a mesma coisa: a mesma constituição humana, construída por uma personalidade que tem que se adaptar ao mundo, tentar ser feliz, ter amor e ainda evitar a dor e a frustração.

Uns invadem mais os outros em busca disso que outros. Uns são mais tímidos, outros mais expansivos. Uns pedem, outros tomam e outros ficam calados. Mas, no fundo, todo mundo está buscando a mesma coisa - cada um à sua maneira.

Por isso é importante parar de utilizar o outro e as coisas do outro na nossa busca pela felicidade. Muitos conflitos e desrespeito pelas diferenças individuais acontecem quando exigimos do outro que ele seja aquilo que queremos para satisfazer alguma coisa da nossa busca.

Temos que compreender que o outro está na busca dele, assim como nós estamos na nossa. Portanto, o outro deve se concentrar na felicidade dele, enquanto nós na nossa. Não faço nenhuma afirmação egoísta com isso; muito pelo contrário. É somente compreendendo a mim mesmo e à minha busca que sou capaz de realmente estar em conexão com o outro. Porque aí, nesse lugar de conexão com o outro a partir da conexão comigo mesmo, é que sou capaz de compreender o que o outro tem a me oferecer dentro da busca dele, sem ter que fazer ele sair do caminho que ele segue, para me atender.

Nesse ponto eu recebo do outro o que ele tem para me oferecer dentro do caminho que ele escolheu para seguir. Isso é saudável. O problema é quando eu quero algo do outro, e ele precisa

parar o caminho dele para atender aos meus desejos. Aí, impera a falta de respeito - e os problemas interpessoais começam a ficar agressivos.

A base da relação interpessoal saudável é compreender o limite do outro. É compreender que o outro é quem ele é, dentro do caminho que ele escolheu para tentar ser feliz. O outro não tem o direito de me fazer sair do meu caminho para que eu atenda às suas necessidades e desejos, assim como eu não tenho o direito de tirar o outro do caminho dele para que atenda às minhas necessidades e desejos.

Se na nossa caminhada nossos caminhos se cruzarem e aí pudermos fazer trocas, doando e recebendo do outro com respeito ao caminho e às individualidades, aí teremos uma relação saudável que há de nos fazer crescer. Caso contrário, as diferenças individuais serão um grande problema, pois não houve o respeito necessário para que a relação exista ou para que aconteça a aceitação verdadeira do que é o outro.



Exercícios

1) Dentro das organizações, o modo como cada pessoa interpreta os fatos que ocorrem depende das suas vivências, do contexto situacional e da sua personalidade. Nesse sentido, aponte as afirmações como corretas ou erratas e justifique cada uma.

A percepção é sempre coletiva e transferível, ou seja, os colaboradores de uma mesma equipe percebem os eventos da mesma forma.

A percepção é sempre pessoal e intransferível, logo, os respeitos das diferenças partem deste entendimento.

As teorias da personalidade nascem no sentido de ajudar as pessoas a compreender as diferenças em sua construção.

A personalidade como sendo uma estratégia de adaptação ao mundo, que construímos durante a infância.

A personalidade é um jeito de ser que é adotado para defender da vida de se encontrar na crença de uma vida de bem-estar, completa e feliz.

2) Como aprendemos neste capítulo, cada ser humano tem sua particularidade, se tornando único. Porém, os estudos em psicologia revelam alguns padrões comportamentais. A partir disso, faça uma análise das suas características e busque identificar o seu temperamento, traços comportamentais e características emocionais.

3) Em um texto, discorra sobre o que de fato é respeitar as diferenças individuais e como elas podem ser praticadas no dia a dia.



SAIBA MAIS:

Link1: <<http://hdl.handle.net/1843/BUOS-9QUFTQ>> Leia mais sobre a diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2014.

Link 2: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-22082012-105035/>> Conheça a inclusão na educação infantil: do viver o preconceito da diferença ao (con) viver com a diferença. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Link 3: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2002000100008>> Saiba mais sobre as diferenças individuais: temperamento e personalidade. *Estud. Psicol*, Campinas, v. 19, n. 1, p. 91-100, 2002.

Link 4: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/169528>> Estude sobre o tema a identificação utilizando o Eneagrama. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

3. Referências

- BERGER, Peter L. LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2003.
- FREUD, SIGMUND. **“El Yo, elEllo y Otros Ensayos De Metapsicología”**, Alianza Editorial, 2012.
- MAXIMIANO, Antônio. **A Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- NARANJO, Cláudio. **Um Estudo do Caráter Humano Através do Eneagrama**. Livro em Português (Brasil): Editora Objetiva, 1997.
- RISO, Don Richard; HUDSON, Russ. **A Sabedoria do Eneagrama**. 8ª. Ed. São Paulo: Cultrix, 2014.
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- RUIZ, C. B. **Os paradoxos do imaginário**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.



Interação com os outros

Provavelmente, as maiores dificuldades e as principais causas dos problemas encontrados nas organizações têm suas origens nas relações humanas, isto é, na interação de uma pessoa com a outra. A complexidade encontrada não apenas nas organizações, como no mundo, de modo geral, tem as pessoas como causa; ou seja, repousam na maneira como as pessoas interagem umas com as outras.

As interações entre pessoas são algo de enorme complexidade e, por se tratar de ser humano, não têm fórmulas ou receitas para lidar. Nas organizações, a complexidade depende da habilidade do gestor em construir verdades e envolver as pessoas entre si e com a organização.

O que fazer se não há formulas, receitas ou prescrições e, ao mesmo tempo, há a necessidade de gerir as interações para fazer com que os objetivos (os explícitos e também os não ditos) da organização sejam alcançados?

Para minimizar os impactos causados pelas interações entre as pessoas sobre as organizações ou até mesmo para convergir essas interações na direção de maximização do valor da Organização é importante conhecer as pessoas envolvidas nos processos de interação. É somente conhecendo com profundidade os membros da organização que se pode ser possível conduzir pelo menos minimamente as pessoas e suas interações no sentido que é necessário para a organização.

De fato, não há formulas, receitas ou prescrições sobre o que deve ser feito. Porém, o gestor eficiente pode usar sua criatividade e conhecimento sobre o funcionamento das pessoas para conduzi-las no sentido necessário do desempenho e do alcance de objetivos.

A boa notícia é que existe uma ferramenta, cujo uso vem crescendo no mundo organizacional, que nos permite compreender de maneira mais profunda e densa as pessoas. A má notícia é que, no tocante à criatividade, ainda não há ferramenta ou técnica que possa fazer alguma coisa para estimulá-la em uma pessoa.

No ambiente empresarial, a aplicação do Eneagrama tem manifestado resultados profundos, experimentados por grandes empresas, no Brasil e no mundo. No ambiente acadêmico, o espaço do Eneagrama cresce e se consolida cada vez mais. Instituições reconhecidas, como a FGV e a USP, já incluem esta matéria nos cursos de Administração (SEBRAE, 2019).



Ainda segundo o Sebrae (2019), o Eneagrama é uma ferramenta que permite "compreender os outros como eles são e não a partir do nosso ponto de vista". Além disso, propõe "um caminho próprio de crescimento-integração-amadurecimento, numa relação interna dinâmica que pressupõe um movimento da pessoa até os outros". Vemos que o Eneagrama, que aqui chamaremos de *Modelo de Nove Tipos de Personalidade*, pode ser uma ferramenta importante para compreensão mais profunda sobre as pessoas.

Nesse sentido, o objetivo deste capítulo é apresentar esse modelo, de maneira a auxiliar os estudantes a compreender mais profundamente as pessoas para que, a partir disso, possam ser construídas de maneira criativa as interações entre as pessoas.

1. O modelo de nove tipos de personalidade

O Modelo de Nove Tipos de Personalidade é originário da tradição Sufi, no esoterismo árabe. Esta tradição foi trazida para o Ocidente por meio de Gurdjieff, e desenvolvido por Cláudio Naranjo, doutor e professor em psiquiatria na Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos. Seus fundamentos são utilizados para autoconhecimento e desenvolvimento espiritual. Recentemente esta ferramenta tem sido muito utilizada no meio empresarial, por causa do seu potencial de explicação das pessoas. O quadro 1 exprime o delineamento geral dos nove tipos.

Quadro 1 – Aspectos fundamentais de cada tipo

Tipo	Nome	Fixação	Ancoramento	Desejo fundamental	Medo fundamental
1	O Reformador	Perfeccionismo	Ter razão	Ter integridade	Ser ruim
2	O Especial	Falso amor	Ter atenção especial	Ser amado	Ser rejeitado
3	O Realizador	Engano	Ser reconhecido	Ter valor	Ser desprezado
4	O Sofrido	Insatisfação	Sentir dor	Ser quem é	Não ter identidade
5	O Sozinho	Desapego	Ter autonomia	Ser especialista	Não sobreviver
6	O Paranoico	Acusação	Ficar em dúvida	Estar seguro	Não ser capaz
7	O Otimista Entusiasta	Embuste	Ser otimista	Ser feliz	Sofrer dor ou privação
8	O Desafiador	Punitividade	Ter força	Proteger-se	Ser machucado
9	O Pacifista	Altruísmo	Ficar em harmonia	Estar em paz	Perder os vínculos

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

Tipo 1: O Reformador

O Tipo 1 do modelo tem tendência, ainda que não consciente, a se sentir perfeito. Isso pode ser percebido através de uma postura de constante crítica às coisas e às pessoas de um modo geral, bem como da não aceitação de qualquer crítica feita a ele. A crítica é, na maioria das vezes, bem-intencionada, tendo o intuito de proporcionar a seu alvo uma melhora na vida, como se o Tipo 1 quisesse fazer o outro ou o mundo se tornar melhor.

Esse tipo tem tendência a ser o "dono da razão", ou o "dono da verdade". Geralmente, coloca-se como alguém que sabe tudo, e a sua verdade é sempre "mais verdadeira" - por assim dizer - do que a dos demais. Possui uma postura arrogante diante das perspectivas e compreensões dos outros, sempre apontando o que está errado em relação àquilo que ele acredita ser verdadeiro.

São pessoas com grande preocupação com a integridade e a moral, e que expressam grande sentimento de raiva. Por ser inconsciente, é justificada com a atitude esforçada, pois têm medo de serem considerados ruins ou imorais

O tipo reformador expressa raiva em três perspectivas: na forma de sentimento, na forma de crítica e na forma de exigência. Logo, a raiva não é manifesta de uma maneira explícita; ela é manifesta a partir desses três comportamentos.



O ressentimento é uma base emocional generalizada na qual a pessoa compreende que tem que fazer mais esforço do que os outros, enquanto os outros estão se divertindo. É uma sensação de injustiça e ser mártir. A pessoa com esse tipo apresenta certa irritação, mas não é uma irritação expressa explicitamente. Essas irritações e o ressentimento são demonstrados a partir de comportamentos de reprovação e de hostilidade, que muitas vezes são colocados em prática por meio da manifestação indignada justificada, sempre com uma boa justificada.

Essa manifestação indignada justificada é expressa na forma de crítica. Dessa forma, a crítica é uma intenção construtiva, o que justifica a raiva. A crítica tem por trás um desejo de reformar o outro, de querer colocar muitas coisas que acredita que são corretas e erradas para o outro, como forma de censura moral. É uma desaprovação do outro e uma exigência que o outro seja de determinada maneira.

Nesse sentido, a raiva é como se fosse uma troca entre o que eu quero para se transformar para o outro em que você deveria. Como a pessoa não pode pedir o que quer, pois não pode ter desejos, transforma os desejos em atos morais e em atos considerados corretos. Essa imposição se transforma em exigência, uma afirmação excessiva e vingativa contra os desejos e contra a busca do prazer.

Dessa maneira, esse reformador é muito disciplinador, pois inibe a espontaneidade em nome do trabalho árduo e da excelência do desempenho. Possui também uma tendência de corrigir e controlar, lutando pelo ideal que é valoroso e virtuoso. Esse tipo possui ainda uma dificuldade de ver o que as coisas têm de bom, pois sempre estão a serviços da exigência, apontando os erros para melhorar as coisas.

O reformador tem uma postura de dominância como se tivesse um comportamento de supremacia, de comportamentos elevados no estilo autocrático, confiante, que é embasado em um sistema moral na hierarquia. São pessoas que apresentam uma postura arrogante, desdenhosa, condescendente, rígido e inflexível. Essa dominância aparece também como uma espécie de perfeccionismo, que é uma intenção benevolente traduzida por um esforço de ser sempre o melhor.

Por isso, ele se torna muito severo e disciplinador consigo mesmo e também com o outro. Acaba desenvolvendo uma acatexia com padrões e normas - uma obediência à autoridade abstrata das normas, funções, regras e costumes. São pessoas que têm inclinação para tradições, orientações conservadoras e endossam normas e autoridade legítima.

O perfeccionismo é outra característica forte do reformador. A pessoa desenvolve interesse por princípios morais e ideais, despertando a afeição por meio do mérito. O perfeccionismo é a raiva que volta para si - a raiva é uma estrutura inconsciente que o reformador não possui consciência sobre ela. Então, assim como a raiva é colocada para fora e vê o outro como alvo, o perfeccionismo é colocado para dentro e tem a si mesmo como alvo. Sua manifestação está no controle excessivo, como a autocrítica e a exigência.

O ressentimento, que é a sensação de injustiça externa, quando vai para dentro, se torna um controle excessivo consigo mesmo. A crítica ao outro, quando se transforma em autocrítica, também se torna exigência interna. O controle excessivo faz do reformador uma pessoa com o autocontrole rígido, que busca ser perfeito e impecável, no qual é muito duro consigo mesmo, metódico, rígido, inflexível perdendo a criatividade. Apresenta afirmações excessivas e vingativas contra os próprios desejos e sempre é muito bem estruturado, possuindo pouca espontaneidade.

Quadro 2 - Características gerais do Tipo 1

<ul style="list-style-type: none">• Tem paixão por ser correto;• Manifesta certa irritabilidade, mas de maneira muito sutil. Comedido, não explode;• Não acessa a raiva, raiva contida, não a expressa;• Transforma a raiva em moralismo rígido;• Preocupado com o dever;• Mostra o erro e como deveria ser o correto;• Gosta de ficar corrigindo falhas e dizendo o que deve ser;• Exigente com outro e consigo mesmo; cobra muito do outro e também de si mesmo;• Crítico e autocrítico;• Conserta tudo, quer tornar perfeito do jeito dele;	<ul style="list-style-type: none">• Punitivo;• Gosta de ter dominância sobre o outro;• Controlador;• Autoimagem construída de ser muito importante (ele é o certo e o mundo é errado);• Tendência ao egocentrismo;• Arrogante, prepotente;• Rígido;• Organizado, sistemático e metódico;• Dedicado e disciplinado;• Seguidor de normas e regras.• Rotina como fator de segurança;• Eficiente no trabalho; acha que trabalha mais que todo mundo.
---	---

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

Tipo 2: O Especial

No tipo 2, compreendido como sendo especial, é aquele em que a pessoa procura ser amada, aparenta uma carência muito grande e sua busca de ser amada está na forma de cobranças, porque tem medo de ser rejeitado. Então, geralmente, está na vida buscando se cercar de maneiras de ser amado. E, a partir disso, é uma pessoa que tem uma fixação em desenvolver um falso amor. Isso porque precisa constantemente de provas de amor e de elementos simbólicos que significam a sensação de ser amado. Como esses elementos simbólicos não preenchem, pois não é amor de fato (por isso, a denominação de fixação no falso amor), diversas vezes, são requisitadas provas de amor, que são manifestas em atitudes que provam para a pessoa que ela é especial.

A pessoa exige que o outro faça determinadas ações ou lhe dê determinada coisa que a faz sentir especial simbolicamente e, de uma maneira inconsciente, realiza o desejo de ser amada, e minimiza o medo fundamental de ser rejeitada. Importante frisar que, como não são manifestações reais de amor, a pessoa desenvolve o falso amor a partir de substitutos do amor verdadeiro. A carência se manifesta por meio de uma necessidade de amor.



São pessoas que, muitas vezes, são dependentes e desamparadas. Assim, solicitam ativamente o interesse dos outros, para que sejam vistas e sejam o centro das atenções, acabando utilizando a sedução para receber estima e admiração. Uma característica importante desse aspecto da sedução para conseguir as coisas é a manifestação de uma pessoa afetuosa, cordial, solidária, sensível e empática, que traduz uma generosidade egocêntrica. *Generosidade egocêntrica*, pois na verdade, ela tem um intuito de receber de volta a atenção dada e de colocar o outro a serviço dela, depois de ter realizado favores. Muitas vezes também essa sedução pode se apresentar por meio de erotismo e da alegria.

Um traço muito característico desse tipo é o histrionismo, ou seja, a implementação de ações com caracterização impressionável da autoimagem idealizada. Isso significa que são manifestações emotivas muito típicas e características da pessoa que busca incessantemente atrair atenções. Logo, o histrionismo está a serviço do olhar do outro - são maneiras de comportar que vão trazer o olhar do outro para ela. A pessoa não está preocupada com o olhar de qualquer pessoa; existem alvos específicos que são pessoas por elas consideradas como importantes ou especiais.

Outra característica muito marcante no tipo O Especial é o orgulho de si, o que significa a exaltação do valor próprio. Isso pode ser percebido na constante necessidade de ter que ser o centro das atenções e na constante busca de ter privilégios ou destaques. Tais privilégios e/ou destaques são, muitas vezes, apresentados por meio de favores especiais, os quais mais ninguém tem. Esse tipo está em constante busca das pessoas, como amigos e família, para que possa proporcionar coisas que não fazem para outras pessoas, como prova de ser especial que também acaba sendo uma prova de amor.

Esse orgulho de si é também manifesto a partir de expressões de narcisismo: a pessoa acaba sentindo uma atração por si mesma, se admirando, considerando uma pessoa esplêndida e realmente especial. Isso acaba desenvolvendo nela um traço de autoconfiança, que é manifesto a partir do elevado conceito sobre si mesmo e a partir de impulsos desinibidos muito fortes e da obstinação de conseguir o que se deseja. Esses impulsos desinibidos são também vestígios do histrionismo, característico deste traço.

São pessoas que acabam desenvolvendo uma orientação para o outro, no sentido de ter uma sensibilidade para compreender o estado de ânimo e o pensamento do outro. Elas utilizam essa compreensão para poder fazer favores, atender necessidades e expectativas do outro, e depois estabelecer uma troca emocional; ou seja, por ter ajudado o outro, ela sente o direito de requisitar a ajuda e a atenção da maneira como precisar.

Outra característica importante é o hedonismo e o mundo fantasioso em que a pessoa se sente especial, possuindo comportamento de fazer muito que ela deseja e o que ela necessita. Geralmente, este tipo cria uma produção mental de mundo fantasiosos na busca do prazer; ou seja, é por meio do mundo de fantasia que pode receber também a presença do amor e do carinho são muito constantes.

Quadro 3 - Características gerais do Tipo 2

<ul style="list-style-type: none">• Tem orgulho de si; tem paixão por si mesmo;• Apresenta emotividade impressionável (alegre, barulhenta, briguenta, histérica, "dá piti");• Histrionismo e exibicionista;• Vive mundos de fantasias;• Comportamento sedutor. Gosta de jogos de sedução e conquista;• Postura de feminilidade;• Quando não tem o que quer exige, agride, fica irritada e impõe as coisas;• Orgulho de si. Se acha muito importante e especial.• Tem vontade de ocupar um lugar importante no mundo; sente-se superior;• Gosta de ser tratado como bibelô: receber mimos, ter as vontades realizadas, ser o centro das atenções. Gosta de privilégios, de ser único;• Se apresenta de maneira autoengrandecida. Se acha o máximo, bom em tudo;• Preocupação de se mostrar ao social, de chamar a atenção, de obter uma posição de privilégio;	<ul style="list-style-type: none">• Egocêntrico;• Esforça para demonstrar autoestima elevada, que serve para esconder a baixa autoestima;• Redoma, blindada, e com um pedestal/palco em que ela está em cima.• Manifesta generosidade egocêntrica: gosta de fazer e dar ao outro para receber de volta;• Não olha a própria necessidade e olha a necessidade do outro;• Afetuoso, tem muito amor para dar;• Preza pela liberdade, caráter livre;• Traço de muita carência, portanto demanda muita atenção, afeto e carinho;• Falsa abundância: geralmente exagera e fala que tem muito ou que as coisas são muito;• Tendência a ser folgado, espaçoso, invasor;• Gostam das pessoas fazendo as coisas para eles;• Hedonista.
--	---

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

Tipo 3: O Realizador

Este tipo é uma pessoa que busca constantemente a sensação de ter valor. Possui muito o medo fundamentalizado em ser desprezado. Então, parte em busca de significações que traduzem para ele a sensação de ter valor. Para que essa sensação de ter valor aconteça, a pessoa ancora em uma prática, na qual ela precisa ser reconhecida. Isso significa que faz um mapeamento dos padrões existentes no meio ambiente do contexto social em que ela está inserida. A partir daí, emprega práticas, comportamento físico e padrões estéticos, como formas de se vestir e de se expressar, como o pensamento, que são características dos grupos.

São pessoas que procuram ser aquilo que os padrões sociais exigem que elas sejam. Logo, para que isso aconteça se fixa em engano, nos padrões requisitados que ela seja algo e não em ser a essência que ela, de fato, é. Muitas vezes, são pessoas que, em seu aspecto inconsciente, percebem que são valorosas, por possuírem uma característica que vai ser admirada pelos grupos. Então, as pessoas consideradas realizadoras abdicam do que são para ser aquilo que é requisitado no ambiente social.



Como o ambiente social é decorado na maximização de recursos e valores, a pessoa exige a eficiência como critério do nome realizador, desempenhando e empenhando práticas de objetividade e pragmatismo. Geralmente, são pessoas muito focadas na realização de tarefas e no fazer para expressar resultados daquilo que é exigido. A pessoa realiza comportamentos e práticas focadas em metas e objetivos que são socialmente considerados de valor. Aqueles que cumprem esses objetivos são pessoas consideradas de alto estado social e de alta hierarquia social para esse tipo de personalidade.

O realizador possui a necessidade de provar objetivamente seu valor por meio da implementação ativa de uma autoimagem diante de um outro generalizado. Em função disso, são pessoas que têm a característica de substituir o seu eu por uma aparência. Acredita que o seu êxito e o seu valor estão na manipulação do que se é, em um falso eu. Essa aparência e esse falso eu podem se dar em três instâncias:

- a pessoa vai assumir características sociais de um modo geral daqueles grupos aos quais ela pertence e vai se colocar dentro daqueles padrões exigidos pelo grupo;
- pode se manifestar no trabalho e a pessoa vai assumir para si os valores e os objetivos característicos em que ela trabalha;
- ou mesmo nas relações afetivas nas quais as pessoas vão se sentir fazendo aquilo que elas acreditam que os parceiros afetivos querem que ela seja e pratique.

Esse tipo possui uma motivação de realização social e acredita que o seu valor intrínseco é o valor extrínseco de **brilhar**, com necessidade de atenção. Utilizam a aparência para serem vistos e da realização de tarefas como estratégia para receber a atenção. Dessa maneira, desenvolve uma orientação para realização, buscando sempre realização e sucesso, com foco no desenvolvimento para assumir um autocontrole do eu e do outro. São pessoas que desenvolvem a eficiência, no sentido de fazer prontamente, com precisão e domínio. Acabam desenvolvendo uma orientação racional e pragmática e que, muitas vezes, se torna uma característica fria e calculista.

São pessoas competitivas, que reprimem os sentimentos que interferem no desempenho. Não desejam ser qualquer um; têm que ser o número um, o melhor. São pessoas com sofisticação e habilidade social de serem as melhores e de estarem sempre bem, felizes, entusiasmadas, anima-

das e agitadas. Possuem uma necessidade de ser aplaudidas e, para isso, cultivam uma imagem iconográfica e o embelezamento de modelo.

O Realizador, em virtude do foco na prática, no pragmatismo e na objetividade, **não** se preocupa com práticas certas e erradas, pois a prática é o reconhecimento que ele tem, e o realizar está na sua capacidade de fazer certo. Isso acontece porque possui o medo de ser ridicularizado em virtude da expectativa e da preocupação com o certo e o fazer errado, desenvolvendo o controle excessivo, como a necessidade consequente de ter valor. Em nome desse controle, perde a espontaneidade e assume uma ansiedade de fazer para evitar fazer a coisa errada.

São pessoas que se manifestam na superficialidade, significando que não acessam os próprios sentimentos, nem reconhecem suas verdadeiras necessidades. Desenvolvem um problema de identidade, pois o superficial que vem pelo fazer acaba fazendo do realizador uma pessoa fria e distante. Geralmente, possui medo da intimidade, pois a intimidade pode acabar revelando que elas são de fato. E, no aspecto inconsciente, o que essas pessoas são de fato pode desvelar as características que elas escondem, que mostram a falta de valor que possuem.

Para desenvolver o pragmatismo tão comum nesse traço, as pessoas acabam se apegando em formas prontas. Portanto, são pessoas que gostam de listas do que fazer, desenvolvendo uma orientação sistemática para isso, como a criação de lista, na qual demonstram ser práticos, funcionais, oportunos e que estão sempre a serviço da eficiência.

Quadro 4- Características gerais do Tipo 3

<ul style="list-style-type: none">• Paixão pela imagem.• Geralmente é superexibido: se exhibe para o social, se exhibe no trabalho ou se exhibe nas relações amorosas;• Imagem inflada de si mesmo;• Necessidade de atenção, de status, de brilhar, de estar no topo, de aparecer.• Gosta de aplauso, de ser destaque;• Para brilhar compõe imagem performática, ideal conforme os grupos que tem como referência;• Muitas vezes recorre à aparência física e ao padrão estético para se destacar;• Procura ser bom idealmente acima de qualquer coisa;• Cuidam muito de si para ter uma imagem ideal. Usam a aparência para ter uma plateia e ser reconhecido;• Está sempre em busca de ter uma imagem adequada. Precisa de reconhecimento, de ser notado e de ser percebido;• Focado em modelos e formas para compor seu desempenho idealizado que vai lhe proporcionar reconhecimento;• Preocupação em ser o melhor;	<ul style="list-style-type: none">• Preocupação em agradar a todo mundo. Na maioria das vezes tenta agradar pela imagem ou aparência;• Adapta-se ao olhar do outro, compondo sua aparência e suas ações em conformidade com aquilo que acha que o outro aprova (imagem e aparência que se deve ser);• O que esperam dele sobrepõe o que ele quer;• Costuma ter crise de identidade por não saber o que quer ou o que gosta;• Focado em logro e conquista;• Possui sofisticação e habilidade social;• Competitivo;• Orientação para realização;• Vende imagem por meio da perfeição do resultado. Eficiente;• Arrogância.• Orientação para o mercado: objetivo e pragmático; planejamento para adequação e eficiência;• Dificuldade de ficar à vontade;• Controlador.
--	--

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

1.4. Tipo 4: O Sofrido

São pessoas que não conhecem a beleza que possuem e acreditam que o outro é possuidor das características que são belas e importantes. Dessa forma, a pessoa desse traço não possui

nada que seja bom, ou que seja digno. São fixadas na insatisfação. Apresentam, portanto, uma constante insatisfação com o mundo e com as coisas. Por se desprezarem e achar que não possuem valor suficiente para ter dignidade, o sofrido tem o desejo fundamental de ser quem essa pessoa que ele acredita ser boa. Por ter medo de não ter identidade, não poder manifestar quem ele é.

Como todas as pessoas, possuem virtudes e qualidades e também características ruins. Para poder justificar a perspectiva inconsciente de não possuir virtudes e qualidades, se ancoram em dores, sofrimentos e insatisfações. Estão em constante manifestação de elementos como forma de justificar a autoimagem denegrida que possui de si mesmo.

O sofredor possui uma ganância de amor, que em seu entendimento ele não tem amor suficiente, pois as pessoas não amam do jeito que ele é, e para justificar essa ideia de projeções destrutivas do valor que ele tem. Sentem vergonha de si mesmo e essa sensação de vergonha acaba produzindo uma extrema carência que coloca no foco o sofrimento.

São pessoas que chamam atenção de elementos negativos, tais como a amplificação da necessidade e envolvimento em situações dolorosas, com dores e sofrimentos constantes (doenças crônicas, lamentações e lamúrias). São pessoas que estão transmitindo ao outro as significações de serem desabonadas, pessoas de vida trágica. Esse tipo geralmente é de pessoas pessimistas, nostálgicas e que exageram na posição de vítima.



Alguns desenvolvem a dor como vingança e se apresentam intimamente infelizes. Muitas vezes, acabam sendo amargos e cínicos, pois têm a expectativa de receber amor por meio do sofrimento. São pessoas cuja emotividade oscila entre estados bons e estados ruins com muita facilidade, ao mesmo tempo em que a pessoa está no estado de felicidade, ela pode fazer uma amplificação histriônica da dor e da vitimização e se conduzir para momentos trágicos e nostálgicos. Podem caracterizar uma dramatização do sofrimento e para outros pode desenvolver sentimentos românticos e belos. Portanto, há um vício no amor e na raiva, uma necessidade do amor que caracteriza uma instabilidade, que é justificada e ancorada pela hipersensibilidade na procura de significados ocultos.

Esse tipo tem grande refinamento e inclinação para arte, pois possui um senso estético romântico muito apurado. São, portanto, pessoas distintas, delicadas, finas, temperamentais, sensíveis e que se afetam enormemente por situações muito pequenas. O senso estético conduz as pessoas à manipulação do ambiente e à meticulosidade.

São pessoas que acabam desenvolvendo também o senso de arrogância. Transpassa uma emotividade rancorosa despertando uma atitude de superioridade, que os levam a buscar a eles mesmos. *Ser ele mesmo* significa imprimir a sua própria marca no mundo; ser amado apesar pelo que é. Portanto, são pessoas que têm uma tendência a manter os sentimentos distintos para reforçar o que são, e aplicar esses sentimentos sobre o outro e fazer com que o outro aceite o que está sendo apresentado. A arrogância deles os coloca fiéis a si mesmos.

Também, essas pessoas possuem extrema necessidade de amor e, por causa disso, necessitam que sua capacidade de amar seja reconhecida. São pessoas que desenvolvem uma dependência do outro, impondo exigências de contato e cuidados de que o outro precisa dar atenção, carinho e afeto.

Esse tipo supervaloriza cada sentimento, porém, sempre direcionando o foco para fragilidade. De modo geral, são pessoas que se prendem demais em coisas desagradáveis e sentem-se profundamente injustiçadas, porque ninguém compreende sua profunda sensibilidade, nem lhes dá o que merecem, nem reconhece suas preferências, necessidades ou sofrimentos especiais.

Quadro 5 - Características gerais do Tipo 4

<ul style="list-style-type: none">• Paixão por se comparar com o outro e achar que o outro tem um monte de coisas boas que ele não tem;• Não consegue olhar para si e ver o bom;• Não é feliz com o que tem, então quer o do outro;• Sente que perdeu coisas, e passa o resto da vida procurando-as;• Sensação constante de falta;• Tem o foco no sofrimento. Gosta de fazer papel de vítima e de coitadinho;• Olha somente para a dificuldade e para o sofrimento, como se gostasse de sofrer;• Tendência masoquista depressivo e de romantismo dramático;• Usa sofrimento e dor como dispositivos de manipulação do outro;• Constantemente manifesta drama, peso, energia carregada e energia sofrida;• Tem tendência de apresentar muita doença física e psíquica;	<ul style="list-style-type: none">• Possui profundidade;• Não gosta de ser igual, não se sente igual. Gosta de ser original, diferente e especial;• Instável, oscila entre picos de euforia e picos de depressão;• Auto boicota quando as coisas começam a dar certo;• Tendência artística. Enxergam o belo com facilidade, pois estão sempre buscando por ele;• Explícita baixa autoestima. Auto imagem medíocre;• Ideia de que se não houver sofrimento não há dignidade;• Usa sofrimento para convencer e dor para receber atenção;• Nunca está satisfeito, nunca está bom. Nada é bom ou suficiente, sempre falta;• Super ego forte: cobrança do outro e exigência de si mesmo;
---	--

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

Tipo 5: O Sozinho

O Sozinho recebe essa denominação por ser uma pessoa de característica desapegada do mundo, possuindo uma fixação no desapego. São pessoas que se ancoram na autonomia em relação ao mundo e às coisas, que gostam de se isolar e não ter muito contato com os outros.



Geralmente, são conhecidas como pessoas que ficam na toca. Esse tipo acredita e sente que não possui recursos para sobreviver no mundo. Por isso, começa a acumular o único recurso que não pode ser tomado dele, ou seja, que não pode perder, que é o conhecimento. Portanto, deseja e acaba sendo uma pessoa especialista em determinados assuntos, adquirindo grande conhecimento nessas áreas.

Sua característica principal é a retenção, que engloba os sentidos emocional, motor e a abertura ao ambiente. A retenção emocional e motora implica no apego em conteúdo da mente; é o desejo de elaborar e extrair até a última gota o significado de tudo e o sentimento das coisas. Já a retenção da abertura ambiente significa necessidade de autonomia. Geralmente, apresentam vidas primitivas e históricas.

A retenção ainda implica na autossuficiência em um mundo que ele considera ser de poucos recursos, e esse traço tem uma perspectiva pessimista sobre receber cuidados ou proteção. Então, há uma repressão de necessidades e desejos. Também há uma compensação de reduzir essas necessidades e desejos ao nível mais básico possível para que não seja percebida a falta.

Em virtude disso, as pessoas sozinhas desenvolvem um desapego patológico, um distanciamento do mundo e das relações, no qual trabalham a qualidade de ser solitários. As pessoas não percebem a sensação de estar sozinha a uma resignação em relação aos relacionamentos conse-

quentes à repressão da necessidade de se relacionar e da carência. São pessoas resignadas, retraídas e indiferentes aos acontecimentos e às coisas.

Isso tudo acontece em função do medo de engolfamento, o que faz com que as pessoas desistam dos relacionamentos e construam o mundo dentro da própria mente, no qual as ideias vão proporcionar os recursos necessários para a sobrevivência. Portanto, o mundo é estruturado a partir da interferência e da interrupção da geração dos sentimentos, em que a pessoa perde a consciência dos sentimentos e evita a expressão em ação.

Esse traço desenvolve mundos mentais e práticas frias, independentes, apáticas, e não empáticas. São pessoas, geralmente, com profundidade teórica e conceitual, com orientação conceitual e cognitiva, em detrimento do adiamento da ação. O intelectual para essas pessoas gera uma satisfação substituta das necessidades e a orientação cognitiva abstrata produz o mundo e os recursos necessários.

Há, portanto, uma substituição simbólica da realidade, em que a pessoa desenvolve uma necessidade de se movimentar e interagir pouco. No fim, é uma sensação de estar pouco no mundo, sendo uma testemunha da vida, um observador perspicaz a partir de uma percepção estética e abstrata do real.

As pessoas acabam acreditando que os pensamentos são os únicos aspectos confiáveis da realidade. Desenvolvem, assim, uma profunda defesa dos pensamentos. Os pensamentos são considerados o último e único recurso restante, que não pode ser tomado dessas pessoas. Por isso, acabam desenvolvendo um forte desejo pelo conhecimento, o que contribui para compensar a segurança, isto é, a excelência conceitual e o domínio teórico traz a segurança como consequência.

Quadro 6 - Características gerais do Tipo 5

<ul style="list-style-type: none">• Gosta de ficar sozinho, isolado, sem contato;• Apresenta pouca energia para fazer as coisas;• Para ele só o básico é suficiente, não precisa de mais nada;• Ideia de que precisa reter para não ficar sem nada; Retenção geral: falta de contato, falta de comunicação, falta de energia, falta de intensidade.• Manifesta desapego patológico;• Gosta do pouco: pouca necessidade, pouco risco, pouca intensidade, pouco envolvimento, pouca relação, pouco contato, pouco sentimento, pouca fala, pouca exposição de si.• Busca de autonomia;	<ul style="list-style-type: none">• Sente-se diferente do mundo. Sente-se esquisito;• Não gosta de chamar a atenção.• Mantem-se distante. Foge do social;• Não se envolve, não cria vínculos;• Hipersensibilidade transformada em aparente insensibilidade;• Dificuldade com multidão e barulho;• Preserva seu território.
---	--

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

Tipo 6: O Paranoico

O tipo Paranoico possui o desejo fundamental de estar seguro, pois tem medo de não ser capaz. O *estar seguro* leva a uma fixação na acusação do outro e no mapeamento das possibilidades de algo ruim acontecer no ambiente. Logo, ancora-se sempre na dúvida e no questionamento de aquilo ser seguro, mesmo que ele compreenda como instrumento para exame da segurança como mecanismo de refutação ou confirmação da segurança. Isso acontece por medo de não ser capaz e esse medo lhe gera culpa.

Assim, todas as vezes em que ele está em situação que considera que algo aconteceu de maneira equivocada - ou que não deveria ser com ele -, sente que isso pode ter sido por responsabilidade dele por não ser capaz, o que traz como consequência a sensação de culpa. O paranoico possui essa característica para que não se sinta culpado dos acontecimentos ao seu redor.

É uma pessoa com traço de medo e ansiedade, o que significa uma sensação de incapacidade de enfrentar situações, pois não confia no poder pessoal. Geralmente, desconfia de suas habilidades. Há uma constante dúvida quanto à consequência da invalidação de si mesmo e o medo interno. São pessoas com ansiedade diante de sensação de ameaças e perigos; um medo paranoico em relação aos acontecimentos futuros.

Esse tipo manifesta muito a paralisação em tomada de decisões por uma falta de confiança, tornando complicadas as ações. Essas pessoas carregam consigo sensações de impotência, o medo de ser culpado e de receber punição e rejeição.

Em função disso, desenvolvem uma hiperintencionalidade alerta, o que significa desconfiança e disposição de cautela, produzindo uma *super*, hipervigilância. Logo, estão sempre de sobreaviso, na procura de significados ocultos, pistas e coisas escondidas. A realidade é sempre interpretada por estimulação crônica e paranoica de perigo iminente. Em função disso, há uma rígida e tensa direcionalidade para a periculosidade.

A ansiedade faz precipitar o mundo, o que acaba desenvolvendo acusação de si e dos outros. Isso faz com que esse tipo projete, crie inimigos e culpe os outros para aliviar a sua própria culpa, caso algo ocorra de forma errônea. De modo geral essas pessoas consideram que a vida deve ser abordada com cautela e com poucas expectativas.



As pessoas vivem muitas dúvidas e ambivalências. Dúvida de si e até da própria dúvida; suspeita dos outros e tem medo de ter uma suspeita errada. Por possuírem uma certeza crônica de ação (uma convicção pela segurança e pela fidelidade ao pensamento), acabam desenvolvendo uma orientação teórica como fator de segurança. Isso significa se apoiar em escolhas racionais. Porém, para que essas escolhas tenham certa margem de segurança, precisam ser questionadores. A orientação teórica é um elemento que busca segurança na justificativa conceitual das coisas do mundo, além de ser uma solução para não ser considerado culpado.

São pessoas geralmente rígidas, com diretrizes bem definidas sobre o que fazer para não cometer erros - uma qualidade amoldável para compensar a covardia e o medo. Produzem verdades absolutas para poder minimizar a incerteza, e essas verdades acabam gerando segurança e ancoramento a partir de rotinas, regras e diretrizes sobre o que é ser seguro.

Gostam de prestar apoio condicional, estabelecer uma rede de amigos em autoproteção, e têm problemas com autoridade: odeiam e amam, ao mesmo tempo. Existe uma ambivalência em relação à autoridade. A autoridade protege e oprime; há uma idealização das figuras da autoridade, no sentido de serem grandes e fortes. Dessa forma, acabam desenvolvendo uma competição com autoridade, admirando e ao mesmo tempo querendo ser autoridade.

Quadro 7 - Características gerais do Tipo 6

- Busca por segurança;
- Sempre em dúvida e sem saber o que fazer;
- Dificuldade de tomar decisão. Paralisa diante dela. Dúvida e ambivalência;
- Sensação constante de que algo vai dar errado ou algo ruim vai acontecer;
- Foco no perigo e no risco. Está sempre calculando o que pode acontecer de ruim;
- Constante busca por prevenção;
- Medo da punição. Sente muita culpa por fazer errado;
- Autoacusação acaba levando a acusar os outros;
- Inseguro, busca controlar;
- Conflito com autoridades.

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

Tipo 7: O otimista entusiasta

O otimista entusiasta possui um traço que deseja ser feliz, mas, por ser muito mental, fica sempre idealizando aonde vai conseguir a felicidade. São pessoas que gostam do extraordinário, do mágico, do esotérico; querem tudo para ontem. Querem preencher uma espécie de vazio interno que busca nas experiências, no sentido como se o aqui fosse insuficiente e o lá fosse promissor.

Há um desejo de acumular gratificações externas com as experiências mentais para poder produzir esse mundo feliz e otimista. Mas, no final das contas, é uma eterna insatisfação, porque os elementos utilizados para a produção simbólica dessa felicidade não são reais; são fugas inconsciente que a pessoa busca e acaba não preenchendo acabando ficando insatisfeito por desejar sempre mais.



São pessoas com alta permissividade hedonística: buscam prazer para evitar o sofrimento. São focadas na satisfação dos próprios desejos, se sentem no direito da gratificação, com um senso exagerado de que está sempre tudo bem. Esse tipo reúne pessoas rebeldes que fazem o que quer, com uma falta de disciplina; estão, na verdade, sempre buscando novos estímulos e experiências. A busca do amor se transformou em busca do prazer. Então, o prazer acaba substituindo o amor e, por ser um traço considerado muito racional, a pessoa usa a explanação e a racionalização para satisfazer mentalmente os desejos.

Esse traço produz uma satisfação imaginária dos desejos, uma catexia da fantasia e planos utópicos, para reproduzir o mundo agradável e não frustrante. Outras características desse traço: são pessoas normalmente agradáveis, com caráter alegre e afável para aqueles que se quer seduzir. Esse tipo apresenta como um jeito livre de problemas, com uma generosidade egocêntrica, muitas vezes exibicionista, de saber das coisas, se colocando como atualmente superior.

Uma das grandes características desse traço é a persuasão para o otimista. A pessoa precisa convencer os outros das suas utilidades e persuadir a fazer aquilo que ele quer que faça. Ele usa a crença da própria sabedoria e superioridade de boas intenções para inventar histórias para convencer o outro a fazer o que ele quer. São pessoas que acabam apresentando uma confusão entre imaginação e realidade, sem saber o que é imaginação e o que é realidade. Para ele, acaba sendo praticamente a mesma coisa. É uma maneira de ocultar a ansiedade.

São pessoas que acabam tendo um papel social de dínamo da sociedade, já que sua energia emocional pode animar a todos, pois geralmente são pessoas com muita energia social e que buscam plateias, por meio de uma habilidade de raciocínio e eloquência.

Quadro 8 - Características gerais do Tipo 7

<ul style="list-style-type: none">• Sonhador;• Focado na busca do prazer, quase obsessivo com o prazer;• Permissividade hedonista;• Não gosta de rotina e disciplina. Preza pela liberdade;• Racionalização de que o desejo dele é justificado.• Distanciamento de sentimentos. Não acessa sentimentos e fica no mundo das ideias;• Bom de lábia. Possui grande capacidade de convencimento das pessoas;• Gosta de ser rebelde e de agir por conta própria;• Satisfação imaginária dos desejos;• Egoísta e egocêntrico;	<ul style="list-style-type: none">• Arrogante e prepotente, gosta de definir como as coisas devem ser;• Intenso;• Capacidade de identificação com todos;• Evita conflitos;• Não quer sofrer. É indulgente;• Comunicativo;• Sedutoramente agradável;• Narcisista;• Dificuldade de enfrentar problemas;• Dificuldade de terminar coisas.
--	---

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

Tipo 8: O Desafiador

São pessoas que, ao longo da vida, tiveram a sensação da força a ser tomada de maneira muito cruel e que os colocou em situação de impotência. Possui um medo de se machucado e um desejo de compensar esse medo a partir da proteção. Para isso, se ancora em ter força e na punição ao outro como mecanismo de representação da demonstração de força.



Esse traço é menos comum de ser encontrado entre as pessoas. Quando encontradas são pessoas com gostos muito intensos e pessoas insensíveis, com alta capacidade de trapaça e cinismo. Possuem sempre um desejo de vingança e uma energia muito forte para a realização das coisas, voltado para o fazer. Esse traço apresenta uma capacidade muito grande de tomar para si o que deseja, a partir de um traço de dominância, que chega a ser uma dominância física.

Esse perfil vem da facilidade com que se posicionam a respeito do que desejam, expressando de forma direta e objetiva, intimidando com sua postura de segurança.

Quadro 9 - Características gerais do Tipo 8

<ul style="list-style-type: none">• Paixão pela intensidade;• Duro e insensível.• A vida parece não ter muita graça, daí compensa com intensidade e adrenalina;• Seus lemas são dominância, poder e controle;• Tem muita energia;• Sente muita raiva, fica muito agressivo;• Desejo de vingança;• Gosta de adrenalina;	<ul style="list-style-type: none">• Inquieto e agitado, parece que vai explodir a qualquer momento;• Avassalador e expansivo, posiciona-se de forma enfática e ameaçadora;• Caráter sádico e punitivo;• Rebeldia revolucionária;• Insensibilidade;• Gosta de poder.
---	--

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).

Tipo 9: O Pacifista

Esse tipo é composto por pessoas centradas na emoção ou na mente, buscando geralmente ter uma atitude mediadora, em que sua habilidade está mais presente para o outro do que para si mesmo. Pessoas desse traço não apresentam o mínimo de agressividade, mas sim contentamento e neutralidade, que são usados como ressentimento. Isso porque a sensação de sentir raiva faz perder a paz interior, harmonia e relacionamentos.

Sua disposição é à indolência, que é percebida por meio de atitudes tranquilas e uma autoimagem conciliadora, que não consegue estabelecer diferença; ou seja, sempre busca um ajuste excessivo ao outro. Dessa forma, a pessoa com esse perfil anula sua individualidade e possui uma aceitação total das atitudes dos outros e dos acontecimentos, sempre buscando preservar o seu estado de preguiça cognitiva, evitando, assim, os conflitos em prol da paz e da tranquilidade.

Nesse traço reside sua maior dificuldade em não reconhecer suas reais necessidades, mas sim em uma inércia psicológica que anestesia os sentimentos em busca de uma bolha hermética de harmonia e paz, para não sofrer atritos com a realidade. Tal afastamento de si revela pessoas apáticas, nunca tomando partidos para não optar por algo ou alguém, mas que sempre expressam serenidade e calma, mesmo não sendo esses seus sentimentos reais.



São pessoas que evitam o conflito; são indecisos e procrastinadores, preferindo a realização de tarefas ao envolvimento ativo na busca de soluções. O reconhecimento está voltado mais para a atitude adaptativa ao meio em que estão inseridos, do que uma percepção própria maior de seus sentimentos, pensamentos e ações.

Quadro 10 - Características gerais do Tipo 9

<ul style="list-style-type: none">• Preguiça de ser;• Ação pelo outro: renúncia de olhar para si para olhar a necessidade do outro;• O outro é mais importante do que ele, gosta de ajudar ao outro;• Sobre adaptados, se adaptam a qualquer coisa;• Distraídos e anestesiados;• Compulsividade de não criar atrito;• Não quer ver ou saber das coisas;• Prolixo e confuso, perde (distração e deflexão);• Dependente do outro;	<ul style="list-style-type: none">• Falta de cuidado consigo mesmo, largado;• Disposição excessivamente ajustada. Sobre adaptação. Adaptação excessiva. Resignação;• Sujeição robotizada ao hábito.• Servir ao outro. Viver a vida do outro;• Necessidade de ocupar o lugar de alguém;• Necessidade de pertencimento;• Apaziguador. Negociador;
---	---

Fonte: Adaptação de Naranjo (1997) e Hiso e Hudson (2003).



SAIBA MAIS: NARANJO, Claudio. Os Nove Tipos de Personalidade: um estudo do caráter humano através do eneagrama. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
RISO, Don Richard; HUDSON, Russ. A sabedoria do eneagrama. São Paulo: Cultrix, 2003.

2. Referências

- NARANJO, Claudio. **Os Nove Tipos de Personalidade: um estudo do caráter humano através do eneagrama**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- RISO, Don Richard; HUDSON, Russ. **A sabedoria do eneagrama**. São Paulo: Cultrix, 2003.
- SEBRAE. Curso Eneagrama - Descubra o seu potencial. **SEBRAE CEARÁ**, 20 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/noticias/curso-eneagrama-descubra-o-seu-potencial,9dfa5a45f6069510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2019.



Diversidade no trabalho

No capítulo anterior, discutimos as diferenças individuais. Vimos que elas vão de questões culturais, raciais e étnicas a formas de pensamento e maneiras de compreensão sobre o que é a realidade e o mundo. Estamos em um estágio da humanidade no qual as individualidades e as diferenças talvez nunca tivessem sido tão latentes como nesse início do século XXI.

Individualidades e diferenças têm recebido diversos enfoques de diversas perspectivas em virtude dos problemas e conflitos gerados pelas diferentes formas de pensar e de compreender o que são o mundo e as coisas - tão logo, de agir no mundo. No âmbito dos estudos espiritualizados, as diferenças individuais suscitam discussões sobre o respeito, sendo este o caminho de resolução das diferenças individuais.

No meio acadêmico, isso abre o campo da heterogeneidade e dos estudos sobre as multiplicidades de ser no mundo. E, no mundo dos negócios, as diferenças são tratadas como desafios para os gestores organizacionais, relativos às formas de obter produtividade da força de trabalho a partir dos aspectos que são peculiares a cada forma de ser.

Como nosso enfoque se debruça sobre o âmbito da gestão de organizações, manteremos a discussão sobre os impactos das diferenças individuais nos processos de gestão. Conforme discutem Hanashiro e Carvalho (2005) e Varella (2010), isso se justifica pelas consequências das formações culturais, étnicas e sociais sobre a gestão de organizações.

Em meados da década de 1980, os estudiosos sobre a área de **Gestão de Pessoas** da Administração começaram a perceber as organizações como espaços multiculturais. Isto é, as organizações começaram a ser vistas como conjuntos compostos pelas diferenças individuais dos sujeitos nas equipes de trabalho. Assim, cada sujeito passou a ser visto a partir das peculiaridades que o diferencia de outras pessoas, os grupos e equipes também passaram a ser compreendidos a partir de características e distinções próprias que lhes diferenciam uns dos outros.



Gestão de Pessoas: Na época conhecida como área de Recursos Humanos (ou RH).

Conforme afirmam Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014), a gestão da pluralidade multicultural nas organizações assumiu os contornos das condições de trabalho requisitadas pelas minorias que sofriam algum tipo de preconceito ou discriminação, no sentido de promover melhores condições de trabalho e crescimento pessoal aos trabalhadores, de modo geral. Isso ficou conhecido como processos de valorização da diversidade ou gestão da diversidade.

Nosso objetivo neste capítulo é introduzir o conceito de *diversidade no trabalho*. Para tanto, vamos apresentar noções sobre o conceito de Diversidade e sobre várias formas de sua manifestação. Também discutiremos um pouco sobre Gestão da Diversidade. Ao final deste capítulo, deixaremos uma reflexão sobre a Diversidade, de maneira a estimular o pensamento crítico dos alunos.

1. O que é diversidade?

Robbins, Judge e Sobral (2010) compreendem que diversidade é um termo amplo e que, de maneira geral, refere-se a características que tornam as pessoas diferentes umas das outras. Para

Alves e Galeão-Silva (2004), a ideia de diversidade está ligada a conceitos de pluralidade, de heterogeneidades e de variedades de perspectivas.

Com base em Loden e Rosener (1991) e Hanashiro e Carvalho (2005), vamos resumir o escopo da diversidade em dimensões primárias e secundárias.

- **Dimensões primárias:** consistem nas caracterizações consequentes da idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas.
- **Dimensões secundárias:** dizem respeito à formação educacional, localização geográfica, experiência de trabalho, personalidade, estilo de vida, preferência sexual, tempo de serviço na organização, dentre outros.



Tendo o clássico autor sobre este tema, Cox Jr. (1993), como referência, podemos dizer que a diversidade consiste em representações de grupos sociais com características próprias e demarcadas em relação a outros grupos dentro de um sistema social. Segundo este autor, afiliamos a grupos por causa dos significados que os grupos oferecem à composição da nossa identidade como sujeito.

Cox Jr. (2001) nomeia esses grupos por identidades social e cultural. As identidades social e cultural oferecem ao sujeito experiências que demarcam sua vida e compõem, pois, sua identidade. Nesse sentido, os conjuntos das identidades social e cultural de que participamos acabam por construir nossa identidade, influenciando nosso entendimento e compreensão sobre o que é o mundo.

O entendimento e a compreensão que temos sobre o mundo são manifestados nas formas dos nossos pensamentos. Ou seja, nossas práticas são motivadas pelos nossos pensamentos. Isso significa que aquilo que fazemos e a nossa prática cotidiana são consequência daquilo que pensamos.

Acontece que, quando participamos de grupos, acabamos por absorver aspectos de identidades social e cultural inerentes a eles. As particularidades específicas de cada grupo de que participamos acaba motivando as construções dos nossos pensamentos e, por conseguinte, da nossa prática no mundo. Em outros termos, os grupos dos quais participamos acabam definindo nossa identidade. Pode-se dizer, assim, que um sujeito constrói sua identidade a partir da diversidade de que participa.

Cox Jr (2001) afirma que a questão da diversidade se tornou algo relevante a partir do momento em que os grupos começaram a se segregar em majorias e minorias. Mais detidamente, a necessidade de se olhar para a diversidade em um contexto de sistema começa quando os grupos de minorias passam por falta de representatividade, de expressão e de atendimento de suas necessidades.

Nesse sentido, a Diversidade aparece como tema que visa minimizar diferenças e desigualdades sociais, acessos a recursos e influências de poder, bem como equilibrar relações e construir respeito e igualdade entre as pessoas. Consiste, portanto, na busca pelo respeito às diferenças e na valorização daquilo que não está dentro dos parâmetros exigidos pelos ditames sociais. A Diversidade impulsiona a sensibilidade e a interação entre pessoas e grupos.

Diversidade deve buscar algo mais do que a igualdade; deve buscar o reconhecimento e a compreensão de que determinadas características de pessoas ou grupos não são melhores nem piores. Deve respeitar as características diferentes como sendo a mesma manifestação de ser de pessoas diferentes. Portanto, essas características em nenhum momento devem ser justificativas para marginalizações, classificações sociais, julgamentos de valor ou critérios de exclusão de uma pessoa.

Nas organizações, o tema da Diversidade torna-se relevante diante das práticas dos seus membros (ou seja: no trabalho), quando estão embasadas em estereótipos que transgridam os direitos de uma pessoa, caracterizando-se, por isso, como uma prática injusta e fundamentada em conceitos previamente concebidos.

Temos aí o conceito de discriminação. A discriminação pode ocorrer de diversas maneiras, podendo seus efeitos serem danosos para uma organização. Identificar práticas discriminatórias, bem como sua origem, é difícil. Isso porque:

- (a) depende da percepção de o sujeito que está sendo alvo da prática compreendê-la como discriminatória;
- (b) a discriminação, muitas vezes, está enraizada em conceitos sociais; e, assim,
- (c) muitas vezes, é justificada não apenas pelo praticante como também por aquele que sofre a discriminação.

Nesse sentido, é importante vermos alguns exemplos de práticas discriminatórias comumente encontradas em empresas:

Quadro 11 – Formas de Discriminação

Tipos de discriminação	Definição	Exemplos
Políticas ou práticas discriminatórias	<ul style="list-style-type: none">- Negação de igualdade de oportunidades para as pessoas;- Negação de oferta de recompensas desiguais.	Os trabalhadores mais velhos podem ser o alvo preferencial de demissão pelo fato de serem bem remunerados e possuírem mais benefícios.
Assédio Sexual	<ul style="list-style-type: none">- Condutas físicas e verbais com conotações sexuais consideradas agressivas ou indesejadas;- Denotações sexuais consideradas abusivas por aquele que está sendo alvo da conduta.	Funcionárias que são assediadas a todo o momento, como convite de sair à noite com certa intenção em suas relações hierárquicas autoritárias.
Intimidação	<ul style="list-style-type: none">- Intimidações diretas ou indiretas;- Ameaças implícitas ou explícitas dirigidas a membros ou grupos específicos de funcionários.	Funcionários moradores de certo locais que sempre são alertados que se algo sumir no escritório sabe onde irão procurar
Gozação e insultos	<ul style="list-style-type: none">- Afirmções verbais pejorativas e com tons depreciativos sobre características de grupos ou pessoas.	Funcionário de origem árabe foi questionado no trabalho de carregar bombas ou de serem membros de alguma organização terrorista.
Exclusão	<ul style="list-style-type: none">- Não permitir, impedir o acesso ou retirar pessoas de oportunidades de trabalho, de eventos sociais, de discussões, de orientações ou de qualquer atividade oferecida a outras pessoas.	Muitas mulheres na área de Finanças afirmam que recebem tarefas profissionais periféricas ou trabalhos que não oferece oportunidade de promoção.
Incivilidade	<ul style="list-style-type: none">- Comportamento desrespeitoso, agressivo, de bloqueio de outras pessoas.	Advogadas dizem que seus colegas do gênero masculino as interrompam frequentemente ou não dirigem seus comentários a elas de maneira apropriada.

Fonte: Adaptação de Robbins, Judge e Sobral (2010, p.40).



A diversidade no trabalho tem um papel mediador das relações interpessoais, intragrupais e intergrupais. Por meio dela, a gestão deve mirar um tratamento justo e igualitário para os membros da organização, criando um ambiente organizacional inclusivo e de práticas que beneficiam as relações e as potencialidades de cada trabalhador.

O papel fundamental da diversidade no trabalho para a gestão é minimizar ações discriminatórias e proporcionar a compreensão e valorização das pessoas no ambiente de trabalho, de maneira que a própria hierarquia da empresa não consista em argumento de segregação ou discriminação.

Muito se discute sobre a importância da diversidade no trabalho. Essas discussões estão geralmente ancoradas nas possibilidades de ganhos para as Organizações. Esses ganhos podem ser em relação ao Capital Humano da Organização ou mesmo em relação à maximização do ganho financeiro.

Embora os pontos positivos e negativos das práticas de diversidade no trabalho tenham sido recorrentemente debatidos, poucas têm sido as conclusões a respeito disso.

- Dentre os argumentos positivos temos:

Obter equipes heterogêneas com maior capacidade de resolução de problemas;

Aumentar o acesso a novos segmentos de mercado;

Elevar o moral do grupo;

Incrementar a criatividade da Organização.

- **O principal aspecto negativo** consiste na complexidade de gestão e também de custeio consequente da formação de grupos com pessoas com diferentes dimensões de diversidade. Esses grupos estariam mais propensos a ter conflitos tanto intergrupais quanto interpessoais. Dificuldades de resolução de conflitos, custos para resolução de conflitos e custos para atendimento das diferenças têm sido os argumentos que sustentam os aspectos negativos da diversidade no trabalho.

Também muito se fala da relação entre diversidade no trabalho e ganho de produtividade e de vantagem competitiva. No entanto, conforme afirmam Pereira e Hanashiro (2010), ainda não há um estudo que prove alguma correlação entre diversidade e produtividade ou diversidade de vantagem competitiva.

A diversidade assume a pluralidade de possibilidades de ser. Como representações de grupos sociais com características próprias e demarcadas em relação a outros grupos dentro de um sistema social, seu conceito acaba finalmente assumindo concepções sobre idade, gênero, religião, história pessoal e corporativa, formação educacional, personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, *status* na sociedade e diversos fatores que diferem um indivíduo do outro. O quadro 12 resume algumas das formas de manifestação da diversidade.

Quadro 12 - Temáticas sobre diversidade

Forma de manifestação	Conceito
Gênero	Definido a partir de categorias de análise: <ul style="list-style-type: none">- Identidade de Gênero: como uma pessoa se identifica;- Expressão de Gênero: como uma pessoa apresenta seu gênero;- Orientação sexual: atração sexual ou afetiva da pessoa;- Sexo Biológico: aparelho biológico e fisiologia da pessoa.
Etarismo	Caracterização de uma pessoa com base na sua faixa etária (ou idade).
Portadores de Necessidades Especiais (PNE)	Pessoas com deficiência ou impedimento que obstrui sua participação plena e efetiva na sociedade. Deficiência ou impedimento de natureza física, mental, intelectual ou sensorial que retira da pessoa a igualdade de condições em relação às demais pessoas.
Raça e Etnia	Conjuntos de pensamentos e práticas específicos da herança social da sociedade que define a origem da pessoa. Estes conjuntos compreendem ideias, comportamentos, símbolos e práticas sociais que foram adquiridas por uma pessoa a partir do seu aprendizado durante experiências dentro do contexto social onde foi criada.
Diversidade Cultural	O tema diversidade cultural amplia os sentidos da diversidade para raça e etnia, considerando diversidade cultural as várias práticas compartilhadas por conjuntos sociais que definem formas de saberes no espaço e no tempo. Assim, a diversidade cultural vai além da herança social para abarcar diversas manifestações, tais como: vestuários, danças, tradições, crenças, conceitos, valores, comportamentos, instituições, regras morais, arte, leis, costumes etc.
Diversidade Linguística	Reconhece as diversas maneiras locais e gerais de expressões de línguas, vocábulos, dialetos, gírias e demais formas e possibilidades de comunicação entre pessoas em grupos sociais.
Diversidade Religiosa	Possibilidades de crenças e práticas sociais sobre relacionamento com forças superiores.

Fonte: criação dos próprios autores.

Cabe ressaltar que existem outras manifestações. Trouxemos aqui aquelas que têm sido mais recorrentemente debatidas nas organizações.

No próximo tópico discutiremos com mais detalhes os desafios da gestão de cada uma delas.

2. Gestão da diversidade

A gestão da diversidade consiste no desafio de criar e manter um ambiente organizacional de compreensão, aceitação e convivência de diferenças entre as pessoas (GONÇALVES et. Al., 2016). A construção desse ambiente deve ter a consciência e o respeito pela diferença como pilares centrais. Consciência e respeito são elementos de difícil constituição, pois, muitas vezes, requisitam tempo e desprendimentos de recursos físicos, emocionais, intelectuais e financeiros.

O desafio está no imperativo para a gestão de produzir a interação entre as pessoas, de maneira que as relações interpessoais dentro da organização:

- a) minimizem preconceitos, discriminações e manifestações ostensivas;
- b) possibilitem aos integrantes da Organização desenvolverem seu potencial;
- c) cumpram as expectativas de alcance de resultados e objetivos da organização;
- d) cuidem da minimização dos custos e da maximização dos retornos da Organização.

Em virtude disso, Brdulak (2008) define a gestão da diversidade como processo ativo e de conscientização para desenvolvimento do valor da organização no futuro. Uma das variantes desse valor é a capacidade da organização de conviver com as diferenças entre as pessoas.

A gestão da diversidade é um aspecto importante na gestão das organizações. Não consiste em um receituário para lidar e gerir internamente com as questões geradas pelas diferenças entre as pessoas. Trata-se de uma maneira criativa de responder essas questões no sentido de minimizar a discriminação e o preconceito e de disseminar a inclusão e a consciência sobre o respeito ao outro e sobre a não existência de hierarquia de importância entre as pessoas. De maneira indireta, deve ser um instrumento de mudança dos padrões de dominação da nossa sociedade.

De acordo com Pereira e Hanashiro (2010, p. 3):



Lidar com as diferenças implica valorizar o hibridismo cultural, em que similares e dissimilares possam conviver lado a lado. E isso significa para as organizações não apenas introduzir práticas de diversidade que enalteçam o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas conseguir que os seus empregados sejam envolvidos com elas.

O termo *Ações Afirmativas* representa a política destinada à implementação de ações a favor da diversidade nas organizações. Ações Afirmativas consistem nas ações criativas desenvolvidas por pessoas, grupos ou organizações que visam combater a discriminação e o preconceito nas práticas cotidianas das pessoas e da sociedade. São ações que têm o objetivo de construir o respeito pela diferença e a igualdade entre as pessoas (no sentido de construir a compreensão de que todos são seres humanos, portanto ninguém é melhor nem pior do que alguém).

2.1. Gênero e Diversidade Sexual

Segundo o Ministério da Educação (2007, p. 16), gênero remete a:

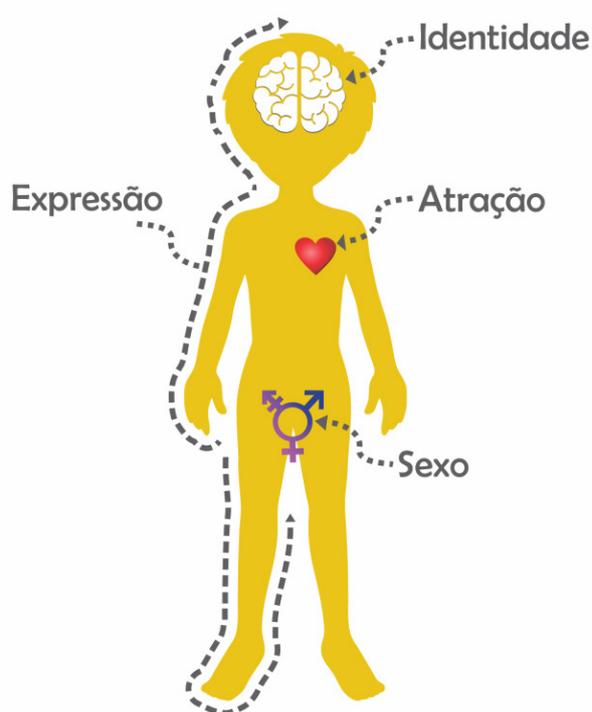
Construções sociais, históricas, culturais e políticas que dizem respeito a disputas materiais e simbólicas que envolvem processos de configuração de identidades, definições de papéis e funções sociais, construções e desconstruções de representações e imagens, diferentes distribuições de recursos e de poder e estabelecimento e alteração de hierarquias entre os que são socialmente definidos como homens e mulheres e o que é e o que não é - considerado de homem ou de mulher, nas diferentes sociedades e ao longo do tempo.



Não se compreende gênero em relação à distinção do caráter biológico e fisiológico da pessoa (órgãos, características físicas, cromossomos e hormônios). Falar em gênero significa tratar de diversas dinâmicas masculinas e femininas que têm sido socialmente delimitadas a partir de toda uma trajetória histórico-social de definição de papéis, de práticas, de lugares, de funções, de posições, de espaços, de discursos, etc. Enfim: de toda uma trajetória de ser que cada um desses aspectos serve para configurar e definir o que é uma pessoa.

Quando as discussões sobre gênero ganharam relevância, ele era discutido como categoria de análise das ciências sociais para debater sobre possíveis diferenças dos sexos como frutos de situações histórica, culturais e políticas. Exemplo disso seriam as construções sociais percebidas na compreensão de senso comum de que as mulheres seriam emocionais e frágeis, e os homens racionais e fortes. Mas, atualmente, as discussões ganharam amplitude e profundidade. Gênero passou a ser tratado a partir de um escopo de temáticas que o define.

Conforme ilustra a figura 1, iremos discorrer sobre quatro temáticas que representam o tema de um modo geral: identidade de gênero, expressão de gênero, orientação sexual e sexo biológico.



Identidade de Gênero:

É como você se considera.

Expressão de Gênero:

É como você demonstra seu gênero.

Orientação Sexual:

Reflete por quem você se atrai.

Sexo Biológico:

Se refere aos órgãos, hormônios cromossomos.

Figura 1 - Modelo esquemático para compreensão de temáticas de gênero

Fonte: Produção dos autores

a) Identidade de gênero

Representa como a pessoa se reconhece e identifica suas emoções e sentimentos a determinado tipo de gênero. Em outras palavras, seria o modo como a pessoa se sente, se percebe e gostaria de ser reconhecida pelos outros. As classificações associadas à identidade de gênero são: mulher, homem, lésbicas, transexuais, travestis, bissexuais, transgênero, dentre outros termos.

b) Expressão de gênero

Indica a maneira como a pessoa demonstra seu gênero. Trata-se da maneira pela qual uma pessoa escolhe representar seu gênero por meio de práticas, condutas, comportamentos, vestimentas, pensamentos, etc. que, finalmente, compõem uma identidade visual da pessoa - identidade esta que reflete seu gênero.

c) Orientação ou atração sexual

Refere-se ao objeto de desejo da pessoa, ou seja, ao direcionamento ou inclinação do desejo afetivo e erótico de uma pessoa. Dito de outra maneira, diz por qual (is) gênero (s) a pessoa se sente atraída. Se a atração for por: pessoas do sexo oposto, caracteriza-se heterossexualidade; pessoas do mesmo sexo, aí tem-se as homossexualidades; ou por pessoas de ambos os sexos, denomina-se bissexualidades.

d) Sexo biológico

Consiste na definição do aparelho biológico e fisiológico natural da pessoa (órgãos, características físicas, cromossomos e hormônios).

A gestão da diversidade deve sempre trabalhar para eliminar formas injustas de discriminação e, ao mesmo tempo, servir de instrumento para agregação de valor. No caso do gênero, a gestão tem o desafio de construir a integração das diversas expressões das formas de ser. As relações interpessoais devem permitir às pessoas expressar e ser o que são, sem que isso seja motivo de situações que afetem o estado emocional das pessoas.

Ao contrário disso, as expressões múltiplas das pessoas devem ser utilizadas para criação de valor para a organização. Para Barbosa (2001), essas diferenças devem ser utilizadas para aumentar a capacidade de inovar, agregar valor a produtos e serviços perante o consumidor e permitir um melhor conhecimento mercadológico.

2.2. Etarismo

Etarismo, também denominado de *Idadismo*, é a nomenclatura designada ao preconceito com base na idade da pessoa. Butler (1969) o define como um processo de estereotipação sistemática e discriminatória contra as pessoas, que é fundamentado em sua faixa etária ou fase de vida.

Embora o etarismo possa se referir ao preconceito contra qualquer faixa etária, nas organizações é mais comum a discriminação estar associada aos jovens e à melhor idade.

No caso dos jovens, o preconceito principal gira em torno da ideia de que “pensamos a partir da nossa idade”.

O etarismo em relação aos jovens tem sido associado a paradigmas, como:

- "Imaturos", "insubordinados", "irresponsáveis", "inexperientes" etc.;
- Classificações das gerações (por exemplo: "jovens da geração X são ambiciosos", enquanto "jovens da geração Y são cheios de propósitos");
- Só querem curtir a vida;
- Menores salários;
- Não possuem família e, portanto, estão mais disponíveis para o trabalho;
- Embora possuam menos obrigações para se dedicar ao trabalho, não querem trabalhar;
- Baixa qualificação (em função da pouca idade ou não teve experiências suficientes para se qualificar ou ainda não fez os cursos de qualificação);
- Dentre outros.

No caso da melhor idade, os pressupostos giram em torno de:

- Habilidades diminuem com passar do tempo, como a agilidade, rapidez, *expertise*, força física e coordenação;
- Trabalhadores idosos são menos produtivos do que os jovens;
- Trabalhadores mais experientes recebem salários maiores;
- Por causa da ideia de salários mais altos, há a perspectiva de que devem ser demitidos ou não devem ser contratados;
- "Trocar um trabalhador idoso por dois trabalhadores jovens fica mais barato e o serviço rende muito mais";
- Quanto mais velho, menor o desempenho profissional e a produtividade, etc.

O Brasil já está seguindo os passos da Europa: está começando a envelhecer. As projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2018) sugerem que, em 2060, um quarto da população (25,5%) deverá ter mais de 65 anos. Isso traz à gestão da diversidade o desafio de resolver os paradoxos em relação à contratação e desenvolvimento de jovens talentos e também em relação à manutenção e desenvolvimento dos talentos experientes.

2.3. Portadores de Necessidade Especiais (PNE)

A Lei Federal nº 13.146/2015 prevê em seu artigo 2º:

Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.



O conceito de Portadores de Necessidades Especiais (PNE) abrange tanto o aspecto médico do enquadramento de deficiência, que consiste em impedimentos físicos e mentais, quanto a carência ou deficiência de outras capacidades, que consiste nos impedimentos intelectuais e sensoriais. Nesse sentido, necessidades especiais são incapacidades que o portador tem para realizar as atividades próprias do seu nível de desenvolvimento. Isso vai da perspectiva física às dificuldades de inserção social do indivíduo, passando por déficits de aprendizagem.

O último Censo Demográfico (IBGE, 2010) apontou que 23,9% da população do país (quase 46 milhões de brasileiros) declararam ter pelo menos um grau de dificuldade em pelo menos uma das habilidades visual, auditiva, motora ou mental/intelectual. Segundo matéria publicada em 2010 pelo jornal *O Estado de São Paulo*, 77% dos portadores de deficiência se sentem desrespeitados. Essa é uma expressão numérica do contexto da gestão da diversidade no tocante aos PNE.

A lei nº 8.213/1991 regulamenta a inserção dos PNE nas empresas inclusive prevê que empresas com 100 ou mais funcionários devem ter entre 2% e 5% dos funcionários como Portadores de Necessidades Especiais. A Declaração Universal dos Direitos Humanos afirma que pessoas com deficiência devem ter todos os tipos de necessidades especiais levadas em consideração no desenvolvimento econômico e social.

A gestão da diversidade deve primeiramente respeitar as exigências legais e normativas em relação aos PNE. Depois disso, deve cuidar para:

Dispensar o mesmo tipo de tratamento para as pessoas, sendo PNE ou não;

Disponibilizar estrutura física que garanta a eles a liberdade de ir e vir nas dependências da organização;

Ter pessoas preparadas e especializadas para atendimento de, pelo menos, um mínimo das necessidades específicas deles;

Derrubar barreiras sociais que geram obstrução do convívio social dos PNE;

Tomar medidas para erradicar o preconceito dentro da organização de que "PNE não são capazes de determinadas coisas" ou "PNE não são normais porque possuem deficiência";

Não tolerar eventos de preconceito e discriminação, dentre outros.

2.4. Raça e etnia

A ideia de raça se estabelece a partir de diferenças biológicas entre povos. Essas diferenças acabam criando divisão tradicional e arbitrária de grupos humanos. Essa divisão é determinada por conjunto de caracteres físicos hereditários (cor da pele, formato de algumas partes do corpo, tipo de cabelo, etc.). Já a etnia compreende aspectos sociais referentes à herança social antropológica de um povo ou grupo.



O entendimento de raça e etnia para a gestão da diversidade compreende o complexo de conhecimentos, que aborda hábitos, costumes, crenças, ideias, comportamentos, símbolos, práticas sociais, etc., bem como suas respectivas variantes na arte, moral, leis, etc., relativo a um povo e seu lugar de origem. Nessa concepção, raça e etnia dizem respeito aos aspectos referentes a um povo ou sociedade específica, dentro de um território específico.

Ao pensarmos em raça e etnias no Brasil, aparecem tipologias como índio, negro, mestiço e branco. O IBGE estabelece cinco categorias raciais para a população brasileira: branca, preta, parda, indígena ou amarela.

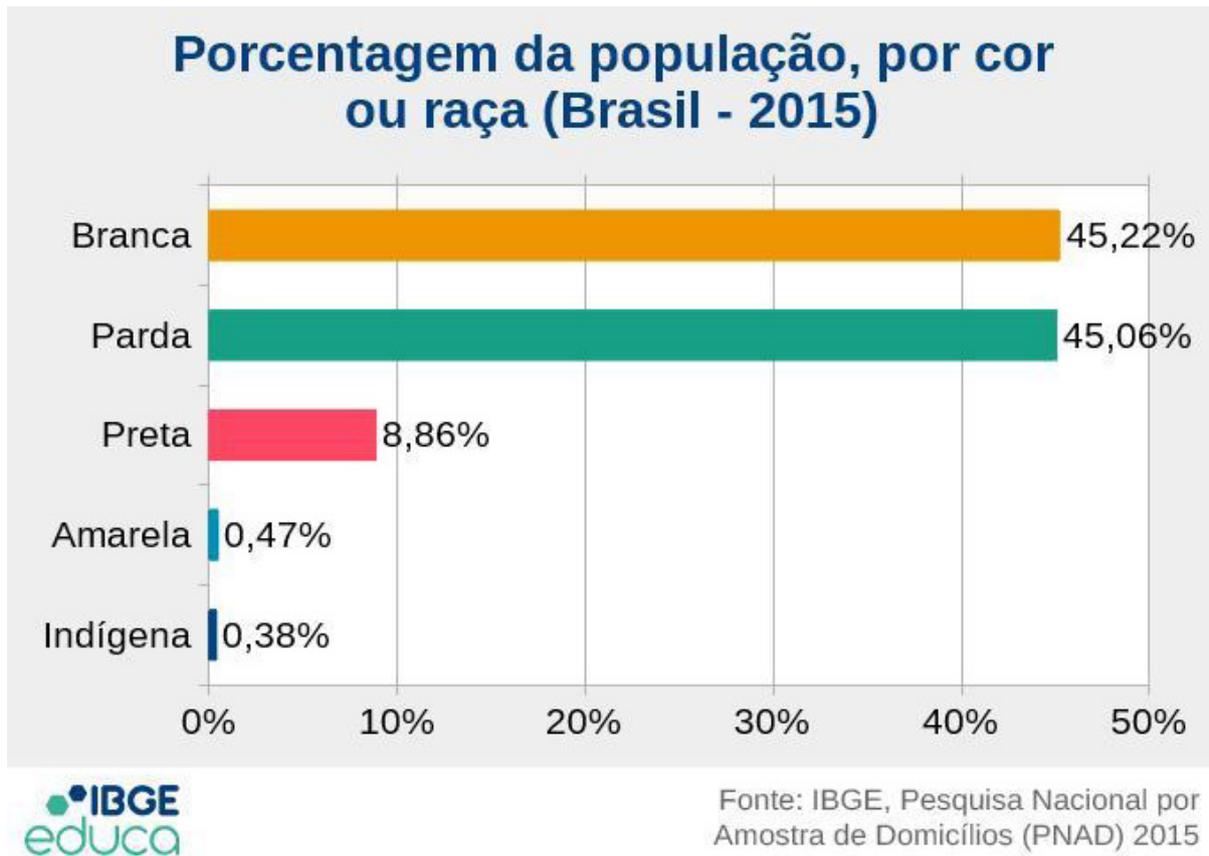


Figura 2 - Categorização racial do Brasil segundo IBGE (2015)

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2015).

Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2015 demonstram que 45,22% dos brasileiros se declararam brancos; 45,06%, pardos; 8,86%, pretos; 0,47%, amarelos, e 0,38%, indígenas.

O preconceito racial talvez seja a forma de discriminação mais antiga do mundo. Da colonização das Américas às Guerras Mundiais temos fortes vestígios de tentativas de supremacia de uma raça/etnia sobre outras. O principal desafio para a gestão da diversidade, portanto, é o de conscientizar os integrantes da organização que não existem hierarquias ou vantagens de uma raça/etnia em relação à outra. A gestão deve ensinar os membros da Organização a respeitarem a raça/etnia do outro, no sentido de mostrar que ambas consistem na mesma manifestação de seres humanos sobre formas de compreender o mundo.

2.5. Outras diversidades

- **Diversidade Religiosa:** é um assunto que levanta questões teóricas sobre a natureza da fé individual e sobre a legitimidade da pretensão de verdade que cada religião avança em relação às outras (SANTAMBROGIO, 2017).
- A Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 5ª, proíbe a discriminação por motivo de crença e religião. O gestor deve cuidar para que os membros da organização mantenham sempre o bom senso e sejam sensíveis às manifestações religiosas. Isto é, deve zelar para as pessoas manifestarem sua escolha religiosa de maneira que não seja agressivo aos outros. Ao mesmo tempo, de maneira que não precise castrar, esconder ou reprimir seu sistema de crenças.

- **Diversidade Cultural:** não deve ser entendida como sendo diferentes formas de cultura de um povo. Ela é menos profunda do que isso e, ao mesmo tempo, mais abrangente. Diversidade cultural trata dos padrões aprendidos e desenvolvidos por grupos de pessoas. Também se manifesta em expressões de conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes, hábitos, etc. No entanto, não necessariamente está ligada a uma herança social, podendo ser a produção de sentidos compartilhada por grupos de diferentes raças e etnias, por exemplo. Também não faz inferência a um padrão de significados historicamente situado em determinado território.
- A diversidade cultural aponta as manifestações específicas de grupos na sociedade em termos de gosto, formas de se comunicar, vestuário, expressões, práticas, maneiras de pensar, comportamentos, valores, regras morais, etc. Ela percebe a cosmologia dos grupos e fragmentos sociais, sendo a identidade própria de um grupo. Nesse sentido, consiste na amplitude das diversas formas de ser e se expressar construídas por diversos grupos, independentemente da origem desse grupo.
- Quando falamos de **cultura antrópica**, estamos falando de um arcabouço simbólico que compreende o complexo de conhecimento de grupos. Isso implica diretamente hábitos, costumes, crenças, ideias, comportamentos, símbolos, práticas sociais, etc. Consiste em um processo histórico mais denso, já legitimado e institucionalizado (BERGER; LUCKMANN, 2011). Já a **diversidade cultural** inclui a construção de expressões de ser também com menor teor - ou mesmo sem - de legitimação e institucionalização.
- **Diversidade Linguística:** as variedades linguísticas deixam de ser objetos da diversidade cultural para ganhar uma denominação própria. Embora partilhemos de um mesmo código linguístico (o Português Brasileiro), existem variações linguísticas determinadas por espaço geográfico, espaço social, escolaridade do indivíduo, sistemas de aprendizado, fase de vida da pessoa, etc. Só para se ter uma noção, o último Censo Demográfico (IBGE, 2010) identificou 274 línguas indígenas no Brasil.

A gestão da diversidade linguística deve ter ciência de que o código linguístico Português Brasileiro sofre modificações a partir das localizações regionais do povo brasileiro e também da miscigenação existente no Brasil, o que introduz línguas, dialetos e vocabulários no nosso sistema linguístico. O código linguístico se flexibiliza em dialetos coerentes com aspectos geográficos, culturais e *status* sociais, que definem construções lexicais, fonéticas, sintáticas e morfológicas.

A valorização dos diferentes vocábulos criados no território pode ser algo que identifique o indivíduo ou a que grupo social pertence, mas também pode tornar-se algo discriminatório. É necessário que haja a valorização das diferenças, sejam elas culturais ou sociais, pois todos fazem parte da mesma sociedade (JUNIOR, 2018).



Exercícios

1) Elabore um texto que contenha uma arguição sobre estas questões:

1. Quais os aspectos positivos e negativos da gestão da diversidade?
2. Quais os impactos que a gestão da diversidade pode ter para cada um dos públicos de stakeholders da organização (clientes, funcionários, proprietários, fornecedores, governo, sociedade, concorrentes e parceiros)?

3. De que maneira a gestão da diversidade pode agregar valor à organização?
4. Quais as dificuldades que a gestão da diversidade cria para a gestão?

2) Como conseguir emprego aos 50 anos?

Este exercício é baseado em Pati (2019). Empresas, como a Unilever e a Gol, têm programas para contratar profissionais mais experientes. A Unilever criou um programa específico para contratar profissionais com mais de 50 anos e o interesse no programa dá a dimensão da necessidade de ações voltadas para esse grupo etário: "A divulgação começou a ser feita em maio de 2019 e teve grande repercussão, com alcance cinco vezes maior se comparado ao programa de estágio tradicional. Recebemos mais de 1.000 inscrições", diz Fernando Rodrigueiro, diretor de Recursos Humanos da Unilever.

Empregando mais de 1,8 mil funcionários com mais de 50 anos, a Gol lançou em 2017 o programa "Experiência na Bagagem" para recrutar profissionais para todas as vagas na empresa. "Eles sabiam o que procuravam e buscavam pessoas como eu, com as minhas qualificações. Há vida útil no início da terceira idade", diz Marli Elaine Da Silva, de 56 anos, contratada como auxiliar de aeroporto. Estudos internos da empresa indicaram que os funcionários mais velhos possuem mais do que só bagagem de currículo: são mais comprometidos e motivados.

1. O que a Unilever e a Gol ganham em realizar tais programas?
2. Se você fosse o gestor de uma empresa, contrataria pessoas com mais de 50 anos?
3. Você acredita que pessoas nesta faixa etária que desejam uma vaga no mercado de trabalho precisam se comportar de que maneira?
4. No cenário que está previsto pelas estatísticas do IBGE, como as empresas precisam se preparar para tais quadros?

3) Discriminação racial na empresa.

A empresa Arnold tinha um profissional com excelente qualificação técnica, grande experiência e profundo senso de responsabilidade, que estava se dedicando à empresa por bastante tempo. Ele era operador na empresa, tinha 30 anos, casado e negro. Ele tinha qualificação para ser promovido a gerente da equipe, mas estava estagnado no posto de operador por anos. Qual o motivo para isso? Discriminação racial. A empresa argumentava que seus valores se baseavam em um ambiente de trabalho bastante formal, devido às suas origens de uma cultura conservadora, e o operador, sempre se apresentou muito alegre e expansivo, gostava de contar casos engraçados e de rir alto. Porém, era perceptível que todos os outros gerentes e diretores da empresa eram brancos, confirmando um estudo de 2016 do Instituto Ethos, realizado nas 500 maiores empresas do Brasil, apontando que somente 4,7% dos executivos são negros.

Também o operador afirmou que havia, no ambiente de trabalho, "um grande desrespeito" em relação aos negros, e que sempre foi alvo de piadas e brincadeiras de cunho racista, "com o conhecimento dos superiores, que nada faziam para suprimir esses atos".

Um dos diretores disse uma vez em reunião: "Não dá para confiar, ele não tem o perfil da empresa", outro completou: "É inteligente, muito bem preparado, mas é um pouco fora do padrão". Devido a essas conclusões, o CEO decidiu mandá-lo embora para não gerar mais especulações internas.

É importante reconhecer o racismo em todas as esferas da sociedade, porque mesmo os negros com ótimas qualificações se tornam invisíveis e encontram grandes dificuldades de profissionais para crescerem em suas carreiras.

5. O caso é realmente de conflito de valores conforme afirmado pela empresa?

6. Se você fosse diretor da empresa, teria coragem de tornar público que você recusou a promoção ao operador em razão de sua falta de confiabilidade ?
7. Você sustentaria, caso fosse participante desta reunião, que era justo recusar a promoção, porque ele era inteligente e bem preparado, tinha excelente qualificação técnica, grande experiência e um profundo senso de responsabilidade, mas seu perfil não era conservador como o da empresa?
8. Qual o papel de um CEO na gestão de diversidade dentro de uma empresa?
9. O operador disse que sofria atos de discriminação na empresa. O que ele poderia fazer neste caso?

4) Inclusão e suas barreiras

Este exercício é baseado em Ventura, Oliveira e Rodrigues (2015). A inclusão de pessoas com deficiência é um tema que tem levado as empresas a buscarem adaptações em seu processo de contratação e preparação de seu quadro de pessoal, com o objetivo de preparar os profissionais à inclusão dessas pessoas. Encontra-se por um lado uma Lei que obriga a inclusão e, por outro, a dificuldade na capacitação de tais profissionais e a inclusão dos profissionais de forma que se sintam úteis nas atividades que exercem.

A Indústria multinacional exerce a obrigação da Lei de Cotas e também busca a Inclusão da Pessoa com Deficiência como uma responsabilidade social, trabalhando neste quesito por meio de um programa de capacitação e inclusão. Por pesquisas no mercado, foi notada a falta de profissionais qualificados com dificuldades para preencher as vagas disponíveis. Pensando nisto, a empresa criou um programa inovador com o objetivo de capacitar as pessoas com deficiência para o mercado de trabalho com cursos profissionalizantes. O programa disponibilizou oportunidades de capacitação para 100 aprendizes e houve seleção de candidatos realizado por um centro de integração entre a empresa e escolas, analisando os diferentes tipos de deficiência: física, auditiva ou visual, intelectual, de jovens ou adultos. Foram oferecidos cursos de qualificação na área administrativa e auxiliar de produção. Essas iniciativas, além de fornecer meios para que a empresa cumprisse a Lei de Cotas, demonstraram a preocupação com a qualificação dessas pessoas com a atitude de prepará-las para o mercado.

Além da capacitação dos funcionários, a empresa se dispôs a realizar melhoras em sua infraestrutura, de forma a garantir a acessibilidade dos aprendizes aos postos de trabalho e às áreas comuns da empresa. Além do mais, foram realizados trabalhos de inclusão e conscientização das lideranças para preparar as equipes que receberiam esses profissionais em suas atividades, sendo todo processo acompanhado por psicólogos. Buscando facilitar o contato dos funcionários da empresa foram ministrados curso de LIBRAS (Linguagem Brasileira de Sinais).

1. Quais mais ações as organizações podem praticar para buscar a inclusão e o cumprimento de Lei de Cotas?
2. Felizmente, algumas empresas oferecem capacitação e diversas ações para a inclusão deste grupo. Mas o que podem fazer as empresas que não têm essa infraestrutura?
3. Qual a importância de a empresa conscientizar as lideranças e as equipes para o recebimento dos novos funcionários?
4. Você conhece alguém com alguma necessidade especial que está no mercado de trabalho? Quais os maiores desafios que ela enfrenta atualmente? (Se não conhecer, procure algum caso na internet e comente sobre ele).

5) Reflexões críticas sobre a diversidade nas organizações.

Pereira e Hanashiro (2010) se dedicaram a compreender o conceito de diversidade nas organizações. Eles concluíram que as práticas de diversidade nas organizações, de modo geral, estão voltadas para:

a) Crença na Justiça Social: crenças e valores de que as minorias devem ser privilegiadas ou favorecidas, porque são mais vulneráveis a serem excluídos do que outros;

b) Interesse pela obtenção de ganhos: quando as Ações Afirmativas são baseadas na Teoria da Privação Relativa. Ou seja, quando pessoas apoiam ou rejeitam as práticas de diversidade ao comparar sua posição com a de outras pessoas e achar que estão tendo menos do que merecem;

c) Discriminação reversa: práticas de pessoas de grupos de maioria que se sentem vítimas, discriminados ou desfavorecidos, por causas das ações afirmativas que visam beneficiar as minorias;

d) Estigma: crenças de que os indivíduos contratados com base em preceitos legais de diversidade são menos qualificados ou incompetentes, porque os programas de contratação não visam à qualificação, senão somente a aplicação da lei.

Reflexão: Sendo praticada dessa maneira, as práticas de diversidade não estariam justamente aumentando os abismos existentes das diferenças entre as pessoas? Estariam as práticas de diversidade construindo o respeito e a consciência nas pessoas? Ou elas estariam aumentando ainda mais o preconceito e a discriminação?

A pressuposição de que alguns grupos possuem características que os impossibilitam de serem avaliados e comparados a outros com base no mérito, pois ficariam em desvantagem, não seria exatamente a produção do própria preconceito?

Teria a gestão da diversidade que afirmar a discriminação para justificar sua própria existência? Ela está valorizando as diferenças ou dissolvendo as diferenças?

Valorizar as diferenças não seria justamente continuar aumentando o preconceito e a discriminação? Dissolver as diferenças não seria desrespeitar aquilo que cada um é? Igualar a todo mundo não seria justamente o resultado final da supremacia de uma diferença sobre a outra? Seria, pois, a diversidade um tema que dá esmolas às minorias e no final das contas serve para destacar a supremacia das majorias?

A diversidade nas organizações seria um tema que passou a existir em virtude da possibilidade de ganho financeiro e de obtenção de vantagem competitiva?

Se houvesse mesmo o respeito ao outro, talvez nem precisássemos falar em diversidade.

6) Implementando estratégias de gestão da diversidade nas organizações: Atraindo funcionários diversificados.

Este exercício é baseado em Robbins *et al* (2010). A área da administração deseja que os novos funcionários compartilhem os valores da cultura organizacional, senão, podem apresentar problemas em se ajustar à organização e ter conflitos de aceitação nas relações com os demais. Ao mesmo tempo, a administração também deseja estar aberta a apoiar as diferenças que esses trabalhadores levam para dentro da empresa. As organizações procuram e contratam pessoas diferentes por causa das forças alternativas que elas levam para o ambiente de trabalho.

Uma maneira de aumentar a gestão da diversidade no processo de seleção é aumentar anúncios em publicações dirigidas a grupos demográficos específicos, locais estratégicos, onde atingirá instituições e pessoas com um número significativo de minorias subrepresentadas. Também os

programas de incentivos a diversidade, como as ações afirmativas com cotas específicas, abrem oportunidades justas a qualquer potencial candidato de demonstrar seus talentos e habilidades. Quando os gestores aplicam políticas com protocolos definidos para avaliar o talento dos candidatos e realizam políticas não discriminatórias demonstram que o mais importante sobre quem contratar são as qualificações, e não as diferenças evidenciadas.

Você já vivenciou alguma situação em que se sentiu desconfortável ou vítima de abuso em razão de seu perfil demográfico? Idealmente, deve-se pensar em situação de trabalho, mas, se não se lembrar de nenhuma no momento, a experiência pessoal pode ser usada ou a experiência de alguém próximo a você. Descreva como se sentiu e reagiu após ser excluído pela sua raça, etnia, sexo, idade, deficiência, religião ou qualquer outra característica e também diga como acha que a outra parte poderia ter melhorado essa situação.



SAIBA MAIS:

Link 1: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/150804>> Leia mais sobre a **diversidade de gênero e sexualidade** na perspectiva de licenciados/as em música. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Artes, Porto Alegre, 2016.

Link 2: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59142/tde-23032018-103830/pt-br.php>> Entenda a **inclusão da diversidade sexual** na Universidade Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

Link 3: <<http://pronacampo.mec.gov.br/2-uncategorised/25-biblioteca>> Procure pelo documento: Caderno Temático 4 - **Gênero e Diversidade Sexual** na Escola reconhecer diferenças e superar preconceitos

Link 4: <<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/4032>> Saiba mais sobre a **diversidade étnico racial**, Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2018.

Link 5: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332006000100014&lng=en&nrm=iso> e leia mais sobre **diversidade e diferenças**. **Cad. Pagu, Campinas**, n. 26, p. 329-376, 2006.

Link 6: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41390/gestao-da-diversidade--um-estudo-de-genero-e-raca-em-grandes-empresas-brasileiras/i/pt-br>> Leia sobre **diversidade de gênero e raças em grandes empresas brasileiras**. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

3. Referências

AGÊNCIA IBGE. IBGE divulga resultados de estudo sobre cor ou raça. **ESTATÍSTICAS SOCIAIS**. 22 jul. 2011. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/14057-asi-ibge-divulga-resultados-de-estudo-sobre-cor-ou-raca>>. Acesso em: 12 out. 2019.

AGÊNCIA IBGE. Projeção da População 2018: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047. **ESTATÍSTICAS SOCIAIS**. 25 jul. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>>. Acesso em: 19 out. 2019.

ALVES, M. A.; GALEAO-SILVA, L. G.. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, Sept. 2004.

- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 33^a. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cad. Pagu**, Campinas, n. 26, p. 329-376, June 2006.
- BRDULAK, H. (2008). Diversity management as a business model. **Kobieta i Biznes**, 1(4), 29-35.
- CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014.
- COX, T. Jr. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: **Berrett-Koehler Publishers**, 1993.
- _____. Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity. San Francisco: **Jossey-Bass**, 2001.
- FERNANDES, José Ricardo Oriá. Ensino de história e diversidade cultural: desafios e possibilidades. **Cad. CEDES**, Campinas, v. 25, n. 67, p. 378-388, Dec. 2005.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Sept. 2000.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.
- IBGE. **INDÍGENAS**. Capturado em 19 de out de 2019. Disponível: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/20506-indigenas.html>>.
- IBGE. **Pirâmide Etária**. Capturado em 19 de out de 2019. Disponível: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>>.
- JUNIOR, J. S. S. A Educação E A Diversidade Linguística, 2018. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/a-educacao-diversidade-linguistica.htm>>. Acesso em: 11 out. 2019.
- LOSCHI, M. Pessoas com deficiência: adaptando espaços e atitudes. **IBGE**. 20 set. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/16794-pessoas-com-deficiencia-adaptando-espacos-e-atitudes>>. Acesso em: 19 out. 2019.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Gênero e Diversidade Sexual na Escola: reconhecer diferenças e superar preconceitos. **Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade**, Brasília: 2007.
- PATI, C. Estas empresas criaram programas para recrutar quem tem mais de 50 anos. **EXAME**. 1 OUT. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/estas-empresas-criaram-programas-para-recrutar-quem-tem-mais-de-50-anos/>>. Acesso em: 18 out. 2019.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.
- RAIS. **Relação Anual de Informações Sociais**. Capturado em 18 de out de 2019. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/sitio/sobre.jsf>>.
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14^a. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

- SANTAMBROGIO, G. O que é a “diversidade” religiosa. **Revista IHU** . 29 agr. 2017. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/571121-o-que-e-a-diversidade-religiosa>>. Acesso em: 12 out. 2019.
- THOMÉ, C. No País, 77% dos portadores de deficiência se sentem desrespeitados. **ESTADÃO**. 14 dez. 2010. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,no-pais-77-dos-portadores-de-deficiencia-se-sentem-desrespeitados-imp-,653356>>. Acesso em: 03 nov. 2019.
- VARELLA, S. F. Ação afirmativa no emprego como combate à discriminação racial indireta: o caso das ações afirmativas jurídicas do Ministério Público do Trabalho. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 15, n. 57, art. 3, p. 279-300, 2010.
- VENTURA, E. F.; OLIVEIRA, M. R.; RODRIGUES, J. L. K. Inclusão de pessoas com deficiência: Estudo de caso em empresas do Cone Leste Paulista. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, v. 1, n. 5, p 1-22, 2015.



Trabalho em grupos e equipes

A metodologia do trabalho organizado em grupos e equipes tem crescido muito nas práticas das organizações. Hoje em dia, não existe somente o trabalho individual, mas sim o trabalho em equipe, no qual o colaborador necessita aprender a cooperar com os outros membros do grupo, compartilhar informações, saber lidar com as diferenças e saber administrar os interesses pessoais pelo bem da equipe, alcançando, assim, os objetivos da organização.

As vantagens do trabalho em grupo são muitas, tanto para os membros quanto para a organização. As organizações precisam ter o entendimento de todos os pontos do trabalho em grupo e como direcionar as tarefas da melhor maneira. Portanto, neste capítulo, iremos abordar a importância do trabalho em grupo, sua estrutura, pontos fortes e fracos e as estratégias para tornar as equipes mais eficazes.

1. Grupos e suas estruturas

Um grupo é definido quando mais de um indivíduo, que interagem entre si, se reúnem por uma motivação visando à obtenção de um determinado objetivo, ou seja, trabalham juntos em favor de algo. Os grupos podem dar origem de maneira formal ou informal.

- **Grupos formais:** são as formações que podem ser definidos pela estrutura da organização, dando aos membros atribuições de trabalho formais para estabelecer tarefas. Nesses grupos, o comportamento dos membros é estipulado e dirigido em função das metas e objetivos organizacionais.
- **Grupos informais:** são agrupamentos que os próprios membros da organização realizam, não sendo estruturas formadas pela organização. Os grupos informais são formações que acontecem de forma natural dentro do ambiente de trabalho, que podem surgir em resposta à necessidade de contato social entre os membros.
- Dentro das organizações, um exemplo de grupos informais que podem ser notados é no momento de almoço, quando basicamente há grupos já estipulados que vão ao mesmo lugar nos mesmos horários, independentemente dos setores em que atuam.

As organizações têm ganhos na formação de grupo, da mesma forma que os indivíduos. No quadro, veremos os principais pontos nas duas perspectivas: o ganho das organizações e dos indivíduos na formação de grupos.

Quadro 13: Indivíduos, grupos e organizações

Na perspectiva da organização, os grupos:

- executam tarefas que não poderiam ser feitas por indivíduos trabalhando sozinhos.
- fornecem uma multiplicidade de talentos e habilidades para serem utilizados em tarefas distintas.
- são fontes de recursos para avaliação e solução de problemas, de tomada de decisão e de implementação de ações corretivas.
- oferecem meios eficientes para o controle organizacional e do comportamento individual.
- facilitam mudanças nas políticas e procedimentos organizacionais quando apoiados pelo grupo.
- aumentam a estabilidade organizacional, transmitindo aos novos membros os valores e normas da Organização.

(Continua)

Quadro 13: Indivíduos, grupos e organizações (Continuação)

Na perspectiva do indivíduo, os grupos:

- são um instrumento de conscientização das potencialidades e limitações dos indivíduos.
- oferecem condições para o aprendizado de novas habilidades, adoção de novos comportamentos e no processo de aprendizagem sobre a organização e seu ambiente.
- permitem o alcance de metas e a obtenção de certas recompensas desejadas que não estariam disponíveis para somente o indivíduo.
- representam fontes de satisfação de necessidades tais como a de reconhecimento, segurança, de pertencer a, de ter um ponto de referência.

Fonte: Adaptado de Lizeo (2004, p. 36)

Conforme Robbins (2010), é possível fazer uma subclassificação dos grupos, sendo eles: os grupos de tarefa, comando, interesse ou amizade.

Os **grupos de tarefa e comando** são ditados pela organização formalmente, ou seja, são os grupos formais nos quais os membros do grupo trabalham diretamente com executivos da organização, que se reúnem para executar uma determinada tarefa a partir das relações hierárquicas estipulada. Enquanto os **grupos de interesse e amizade** são os grupos informais, que também podem se reunir para atingir um objetivo comum, sendo ou não membros de um grupo de comando ou de tarefa, mas que possuem motivações mais sociais do que organizacionais.

Exemplo de um grupo de interesse é quando os membros de uma organização se juntam em grupos para reivindicar melhores condições de trabalho, ou seja, ambos se unem em favor de interesses comuns. Os grupos que se formam por possuírem algumas características em comum. Por exemplo, sendo eles os grupos de amizade, são laços sociais que normalmente extrapolam o ambiente de trabalho. Os seja, são alianças e agrupamentos que acontecem de maneira mais natural e por parte dos membros da organização.



Qualquer tipo de interação entre os indivíduos, sejam elas formais ou informais, afeta profundamente o comportamento e o desempenho de cada um dentro da organização. Não existe uma única razão para os indivíduos se reunirem em grupos. Robbins et al (2010) relata que a maioria das pessoas pertence a diversos grupos simultaneamente, e cada agrupamento pode se dar por motivações diferentes. Veremos, a seguir, algumas possíveis motivações da formação dos grupos.

Quadro 14 – Motivos de agrupamentos em grupos

Por que os indivíduos se agrupam em grupos?

Segurança: Reunindo-se em grupos, as pessoas podem reduzir a insegurança de se sentirem sozinhos. As pessoas tendem a se sentirem mais fortes, com menos dúvidas e se tornam mais resistentes às ameaças.

Status: A inclusão em um grupo é considerada importante pelos outros, proporciona reconhecimento e status para seus membros.

Autoestima: Os grupos podem dar a seus membros uma sensação de valor próprio. Ou seja, além de demonstrar status para os outros, a filiação a um grupo também faz com que seus membros se sintam valorizados por si mesmos.

Associação: Os grupos podem satisfazer necessidades sociais. As pessoas apreciam a constante interação com os outros dentro do grupo. Para muitas pessoas, essas interações no trabalho são a principal fonte de satisfação de suas necessidades de associação.

(Continua).

Quadro 14 – Motivos de agrupamentos em grupos (Continuação)

Por que os indivíduos se agrupam em grupos?

Poder: As coisas que não podem ser obtidas individualmente geralmente tornam-se possíveis através da ação grupal, as forças do agrupamento.

Alcance de metas: Há ocasiões em que é preciso mais de uma pessoa para realizar uma determinada tarefa há a necessidade de diferentes talentos, conhecimentos ou poderes para que uma meta seja atingida. Nessas circunstâncias, os executivos vão depender da utilização de um grupo formal.

Fonte: Adaptação de Robbins et al (2010, p. 187).

De acordo com Robbins et al (2010) os grupos de trabalho têm uma estrutura que modela o comportamento de seus membros e o desempenho do grupo em si. A base da estrutura de um grupo aborda pontos importantes que iremos discutir um pouco sobre cada um deles: os papéis, os procedimentos e normas e o seu grau de coesão.

1.1. Os papéis

São um conjunto de padrões comportamentais esperados para o desempenho de determinadas funções e tarefas, que são atribuídos a alguém que ocupa uma posição em uma unidade social. A compreensão do papel que precisa ser desempenhado vem da base na interpretação de como acreditamos que devemos nos comportar, assumindo, assim, certos tipos de comportamentos.

Essas percepções vêm dos estímulos que nos rodeiam, experiências de aprendizado que são acumulados ao longo da nossa vida. No âmbito de trabalho, os padrões dos membros são justamente as ações que se espera na forma de agir e no desempenho de determinados papéis.



Robbins *et al* (2010) e Lizeo (2004) relatam que no ambiente organizacional é interessante os membros dos grupos analisarem as expectativas do desempenho e comportamentos que acompanham cada papel dentro dos grupos. Na maioria dos grupos, de alguns papéis, como os da liderança, se esperam alguns comportamentos, como justiça nas relações, fornecimento de condições aceitáveis, comunicação fluida e aberta e a realização de *feedback* constante do desempenho e *performance* de todos os membros.

1.2. Procedimentos e normas

Todos os grupos estabelecem procedimentos e normas, ou seja, padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados por todos os membros. As normas dizem aos membros o que eles podem ou não realizar em determinados momentos e situações.

Quando elas são aceitas e acordadas pelos membros do grupo, as normas agem como meios de influenciar o comportamento dos membros. Os procedimentos e normas são criadas para que os membros da organização possam se manter focados nos objetivos coletivos organizacionais.

1.3. Grau de coesão

Os grupos diferem em relação à sua coesão, que é dado pelo grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo. Alguns grupos se tornam coesos pelo motivo dos seus membros passarem grande parte do tempo juntos. Pode ser motivado também pelo tamanho da organização reduzida, facilitando, assim, a interação entre os sujeitos.

A coesão é um ponto importante, pois está relacionada à produtividade do grupo. Robbins et al (2010) relata que estudos demonstram que relações dos membros dos grupos com alto grau de coesão podem produzir maiores resultados, entregando trabalho com maior qualidade, dado pela maior interação e cooperação com os indivíduos da organização.

2. Tomadas de decisões em grupos

O processo de tomada de decisões dentro das organizações é um assunto muito discutido, sendo tema de debates sobre ganhos e perdas quando elas são baseadas em um processo coletivo. A grande questão levantada é se o processo coletivo pode gerar decisões melhores do que aquelas tomadas sozinhas por um indivíduo. Alguns autores, como Robbins et al (2010) e Lizio (2004), afirmam que não existe uma resposta pronta, pois ela depende de uma série de fatores, conforme mostra o quadro 15.

Quadro 15 -Pontos relevantes na tomada de decisões em grupo

Pontos fortes nas decisões em grupo	Pontos fracos nas decisões em grupo
<ul style="list-style-type: none">• Os grupos são capazes de gerar informações e conhecimentos mais completos. Isso é possível, pois, reunindo diversos indivíduos, os grupos conseguem mais informações e senso crítico para o processo decisório. Além da quantidade de contribuições, também trazem heterogeneidade ao processo. Assim, podem oferecer uma maior diversidade nas decisões de grupo.• As evidências indicam que o desempenho de um grupo quase sempre supera as decisões individuais. Assim, os grupos geram decisões de qualidade mais elevada.• Os grupos também aumentam a aceitação de uma solução. Muitas decisões fracassam, depois da escolha de uma solução, porque não é aceita pelos membros. Aqueles que participam da tomada de decisão tendem a apoiar a solução escolhida e a estimular os demais a aceitá-la.	<ul style="list-style-type: none">• As decisões em grupo consomem muito tempo. O processo demora muito mais do que quando a decisão é tomada por apenas um membro da organização. Existem pressões para a conformidade dentro do grupo. O desejo dos membros de serem aceitos e valorizados pelo grupo pode sufocar qualquer desacordo explícito.• As discussões podem ser dominadas por um membro ou um pequeno subgrupo. Se essa coalizão dominante for composta por membros de capacitação baixa ou média, a eficácia geral do grupo será prejudicada.• As decisões em grupo sofrem de certa ambiguidade da responsabilidade. No processo decisório individual, é óbvia a responsabilidade pelo resultado. No processo em grupo, essa responsabilidade não pode ser atribuída a nenhum membro individualmente.

Fonte: Adaptado de Robbins et al (2010, p. 200)

3. Diferenças entre grupos e equipes

Muitas pessoas acreditam que os termos grupo e equipe são sinônimos, porém, não são a mesma coisa.

3.1. Grupo de trabalho

Para Robbins et al (2010), um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Assim, seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros. O desempenho do grupo é dado pelos momentos oportunos, e não por um trabalho contínuo,

no qual atitudes de colaboração ocorrem. No entanto, esses mesmos desempenhos não são constantes.

3.2. Equipe de trabalho

Por outro lado, uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado contínuo. Os membros da mesma equipe permanecem unidos em um esforço que busca a mesma sinergia, em que a ajuda de cada um é indispensável e a responsabilidade é assumida em nomes de todos.



Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. A equipe tem a oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto e união de potenciais. Em muitas organizações, equipes estratégicas são responsáveis por unir competências diferenciadas a partir da participação de cada membro.

Essas definições ajudam a esclarecer porque tantas organizações recentemente reestruturaram seus processos em torno de equipes. Os executivos buscam a sinergia positiva que permite à organização melhorar seu desempenho de forma constante. A equipe tem um potencial de melhorar o desempenho nas tarefas desenvolvidas a partir de certas características comuns, como vemos aqui:

Quadro 16 - Comparação entre grupos de trabalho e equipe de trabalho

Grupos de trabalho	Equipes de trabalho	
Compartilhar informações	<-- Objetivo -->	Desempenho coletivo
Neutra (às vezes negativa)	<-- Sinergia -->	Positiva
Individual	<-- Responsabilidade -->	Individual e mútua
Aleatórias e variadas	<-- Habilidades -->	Complementares

Fonte: Adaptação Robbins et al (2010, p. 213).

4. A eficácia das equipes

Outro tema que pode ser apontado quando se trata do ambiente organizacional em grupo é a afirmação de que as equipes são mais eficazes do que os indivíduos. Na visão de Robbins et al (2010), isso irá depender dos critérios usados para definir eficácia.

Em termos de exatidão, as decisões tomadas em grupo tendem a ser mais precisas. Eles podem chegar a melhores decisões do que os indivíduos.

Entretanto, se a eficácia for definida em termos de rapidez, os indivíduos serão melhores, devido ao tempo demandado para chegar a uma decisão unânime ou em maioria dentro de um grupo.

Se a criatividade for outro ponto importante, os grupos tendem a ser mais eficazes do que os indivíduos.

Enfim, a eficácia do grupo é medida pelo seu grau de desempenho e por seus resultados, o que dependerá também da satisfação e do comprometimento com a organização.



Lizio (2004) discute que a eficácia da equipe não pode ser avaliada sem que também seja levado em consideração o estilo de liderança. O grupo necessita de alguém que o direcione e possa distribuir as funções de acordo com as reais necessidades da organização. Um dos aspectos dos grupos é ter pessoas de diversas áreas, o que pode demandar um maior tempo para o levantamento de informações. Entretanto, isso pode ser reduzido se a liderança possuir um bom relacionamento e estruturar as tarefas através da sua influência de conduzir cada membro em realizar as tarefas. Ou seja, quando for participar do processo decisório, um dos pontos a serem analisados é a liderança que irá conduzir o grupo nos objetivos estratégicos da organização.

As equipes diferem quanto à sua forma e estrutura e não podem ser generalizadas. Levantaremos alguns pontos que se destacam para equipes eficazes. No entanto, é preciso ter o cuidado para não realizar a aplicação rígida desses princípios a toda e qualquer equipe. A eficácia depende de diversos fatores, que, em muitas vezes, engloba medidas objetivas da produtividade da equipe, a avaliação dos executivos em relação ao desempenho dela e medidas agregadas da satisfação dos seus membros.

Conforme Robbins et al (2010), os fatores contextuais que parecem estar mais significativamente relacionados ao desempenho das equipes serão tratados nos próximos tópicos.

4.1. Recursos adequados

As equipes fazem parte de um sistema organizacional maior. Por isso, cada equipe uma delas depende de recursos externos para a sua sustentação. O apoio da organização no ambiente de trabalho das equipes inclui recursos, como disponibilização de informações e métricas em tempo hábil; tecnologia apropriada; pessoal adequado; materiais disponibilizados, incentivos e apoio administrativo. A escassez de qualquer um desses e de outros recursos pode reduzir diretamente a capacidade de desempenho eficaz do trabalho. As equipes precisam receber o apoio necessário dos membros superiores e da organização como um todo para que possam desempenhar suas atividades da melhor maneira possível.

Os membros da equipe precisam conhecer e estar de acordo com toda a divisão das atividades e tarefas, para que cada um possa contribuir individualmente e em equipe e estar igualmente distribuído dentre as responsabilidades. Além disso, a estrutura necessita determinar os cronogramas e objetivos a serem estabelecidas para que as decisões sejam tomadas com responsabilidades e sejam do conhecimento de todos os membros da organização.

4.2. Clima de confiança

A confiança entre todos os membros da equipe é um dos pontos principais para facilitar a cooperação do trabalho no ambiente organizacional. O desenvolvimento da confiança também reduz a necessidade de monitoramento dos comportamentos e une os membros da equipe, gerando mais disposição para assumir riscos ou mostrar vulnerabilidade.

A confiança também é muito importante para a organização, porque os membros tendem a se comprometer com as metas e objetivos dela.

4.3. Sistemas de avaliação de desempenho e recompensas

É importante que os membros de uma equipe também sejam incentivados pelo trabalho desempenhado em grupo. Para isso, o sistema de avaliação e de recompensas individuais precisa ser modificado para também refletir o desempenho da equipe.

Assim, juntamente com as individuais, a organização pode incentivar as avaliações e recompensas em grupo. Por exemplo, destinar certa quantia de participação nos lucros e nos resultados para cada equipe que alcança seus objetivos estratégicos, para reforçar o seu empenho e comprometimento.

4.4. Capacidade dos membros

Parte do desempenho de uma equipe depende dos conhecimentos, habilidades e capacidades de seus membros individuais. O resultado de uma equipe não é apenas a somatória das capacidades individuais de seus membros. Contudo, essas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e do quão eficiente eles serão dentro da equipe.



Para funcionar eficazmente, uma equipe precisa de três tipos diferentes de capacidades. Primeiro, necessita de membros com conhecimentos técnicos. Segundo, pessoas com habilidades para solução de problemas e tomada de decisões, que sejam capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que saibam ouvir, deem *feedback*, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais.”

A mistura exata é crucial para o desempenho das atividades. O excesso de um tipo em detrimento dos outros pode resultar em desempenho insatisfatório da equipe. Mas as equipes não precisam contar com todas as habilidades complementares no momento de sua formação. Não é raro que um ou mais membros se comprometam a aprender as habilidades de que a equipe tem deficiência para permitir, assim, que o grupo atinja todo o seu potencial.

4.5. Diversidade

A maior parte das atividades de uma equipe requer variedade de habilidades e conhecimentos. Em vista disso, é razoável supor que equipes compostas por pessoas diferentes entre si têm maior probabilidade de contar com diversidade de habilidades e de informações, além de serem mais eficazes. As pesquisas confirmam essa conclusão em termos gerais, especialmente em relação às tarefas cognitivas e que demandam criatividade.

Quando os membros são diferentes em termos de personalidade, sexo, idade, educação, especialização funcional e experiência, existe maior probabilidade de que a equipe tenha as características necessárias para realizar suas tarefas de forma eficaz.

A equipe pode ter uma carga maior de conflitos e menos expediente quando se introduzem e se assimilam mais posições diversas. Entretanto, as evidências confirmam, genericamente, que os grupos heterogêneos têm melhor desempenho do que os homogêneos. Essencialmente, a diversidade promove o conflito, que estimula a criatividade e conduz à melhoria do processo de tomada de decisão.

4.6. Design dos membros

Um fator levantado pelo Luzio (2004), o *design*, trata da natureza da composição do grupo, como o tamanho da equipe. Ele vai depender da atuação da organização, relacionando execução das tarefas. Porém, conforme afirmam Campion, Medsker e Higgs (1993), os grupos de equipes precisam ter um tamanho adequado para a realização eficaz de sua tarefa e até para serem lideradas. Um estudo de Katzenbach e Smith (1993) indicou uma redução na qualidade e resultados das interações nos grupos quando compostos por mais de 12 ou 14 membros.

5. Transformando indivíduos em equipe

Muitas organizações alimentam as realizações pessoais, como os funcionários baterem suas metas, tornando-os competitivos com seus pares. Porém, com a necessidade de trabalho em grupo, o sucesso do funcionário não é somente definido em termos de seu desempenho individual. Para ter um bom resultado como membro de uma equipe, a pessoa precisa ser capaz de se comunicar aberta e honestamente, confrontar diferenças e resolver conflitos, bem como sublimar suas metas pessoais para o bem do grupo. Algumas opções para os gestores converterem indivíduos em membros de equipes podem ser por meio da seleção, treinamento e recompensas.



No processo de seleção, além das habilidades técnicas, a organização precisa estar atenta às habilidades comportamentais. Elas são indispensáveis, principalmente para algumas vagas, como o desempenho de se trabalhar em grupo. Por meio do treinamento e exercícios, a organização pode mostrar aos colaboradores como o trabalho em equipe pode proporcionar satisfação no ambiente de trabalho. Geralmente, isso é feito com *workshops* para ajudar os colaboradores a aprimorar suas habilidades de resolução de problemas, por meio de desafios propostos à equipe, trabalhando também a comunicação e gestão de conflitos na tomada de decisão.

O meio de recompensas estimularem também os esforços cooperativos, e não somente os individuais. Atualmente, grande parte das promoções, aumentos de salário e outras formas de reconhecimento são dados aos indivíduos por seu desempenho, porém, a eficácia como membros colaborativos das equipes é parte do trabalho e resultados da Organização. A contribuição individual é extremamente importante, mas ela pode ser equilibrada com as contribuições dos objetivos alcançados da equipe. Quando um funcionário compartilha conhecimento com seu colega, ele não somente o ajuda, mas ajuda na potencialização de alcance de resultados na Organização, assim como para resolver conflitos e o desenvolver novas habilidades para atender às demandas da equipe.



Exercícios

- **Estudos de caso 1:**
Grupo: formal ou informal?¹

A V8 Produções é uma agência de Publicidade e atualmente pratica com seus membros o trabalho em grupo. A organização foi alvo de um estudo para ver como é realizado este trabalho em

1 Este estudo de caso é baseado em Marques (2019)

grupo e, para isso, foi aplicado um questionário em busca de analisar o perfil do seu trabalho em grupo. Quando os membros foram questionados sobre quem teria maior facilidade em auxiliar na realização de alguma tarefa, 71% responderam que procuram pelo superior e 29% afirmaram que procuram pelos colegas.

Outro dado relevante foi que 67% afirmaram possuir maior afinidade para a realização das tarefas com os colegas que trabalham em funções semelhantes a deles próprios. Na organização existe a distribuição de cargos e das atividades, na qual cada um possui a ciência de suas responsabilidades individuais e coletivas.

Também foi notado que nos horários de almoço os grupos de trabalho ficavam mais diversificadas, pois era o momento em que cada um escolhia com quem desejava se juntar para realizar seus momentos de refeição. Nesse momento era até interessante, pois havia trocas de informações e percepções diferentes, que eram apontadas sobre os desafios enfrentados por cada setor, o que contribuiria para a realização de tarefas que necessitavam de outros setores da empresa.

1. Você consegue identificar trações de grupos formais e informais?
2. Na sua concepção, qual o lado positivo de cada tipo de grupo?
3. O trabalho em grupo possui grandes ganhos. Caso a empresa não optasse em trabalhar em grupos de trabalho, quais argumentos você poderia levantar para defender e incentivar trabalhos em grupos?

• Estudo de caso 2:

As diferenças entre trabalho em equipe e em grupo no dia a dia²

O trabalho em grupo acompanha as pessoas desde a inserção em grupos sociais. Ainda na escola, quando se falava em trabalho em grupo, já sabia que seria necessário dividir as funções e as responsabilidades de cada um. Às vezes, cada um pegava a sua parte do livro que precisava ler, e assim por diante. Com essas definições, cada um ia para a sua casa para realizar as atividades. No dia da apresentação, era só juntar as partes de cada um e entregar o material para o professor dar a nota.

É perceptível que, embora o grupo tenha um objetivo em comum, cada pessoa realizava seu trabalho de modo isolado, sem compreender e ajudar na tarefa desenvolvida pelos outros. Não é assim que se desenvolve o senso de coletividade e uma noção de que o trabalho final é importante para todos. Podemos notar a falta desses aspectos ao lembrar que há aqueles que não fazem sua parte e sobrecarregam os outros integrantes.

No trabalho em equipe todos os membros possuem suas atividades bem definidas e juntos precisam construir e alcançar o resultado. Um exemplo são as equipes esportivas, como as de vôlei e futebol. O espírito de equipe é o que une os atletas e os fazem buscar o mesmo objetivo. Com o apoio do técnico, os jogadores possuem um direcionamento necessário para seguir uma estratégia. O trabalho em equipe, nesse caso, é perceptível, já que quando algo vai mal com um dos membros do time, a equipe precisa retomar a sintonia e autoconfiança para persistir.

1. A partir desses exemplos, o que mais você pode pontuar em diferenças entre trabalho em equipe e trabalho em grupo?
2. Para quais atividades deve focar o trabalho em grupo e o em equipe?
3. No atual cenário da sua vida, você participa de algum grupo de trabalho ou alguma equipe? Descreva sua experiência.
4. Como gestor de uma Organização e a partir das leituras realizadas neste capítulo, você

2 Este estudo de caso é baseado Avelar, Avelar e Moreira (2013).

optaria por dividir os membros em equipes ou grupos de trabalho?

3) Monte um quadro de pontos e contrapontos sobre: Todo trabalho deveria ser planejado para funcionar em grupo?



SAIBA MAIS:

Link 1: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21052007-111534/>> Leia mais sobre os **impactos do comportamento de equipe na tomada de decisão estratégica**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

Link 2: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_b53bf22ef94e182ede940f-f18b65b37d> Leia mais sobre a **Liderança complexa em uma equipe** de desenvolvimento de software. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.

Link 3: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34969/33751>> Leia mais sobre **desenvolvendo a criatividade dos grupos de trabalho organizacionais**. GV EXECUTIVO, v. 2, n. 3, p. 63-81, 2003.

6. Referências

- AVELAR, A. A. B.; AVELAR, J. M. B.; MOREIRA, H. Estudo de caso: qual grupo, formal ou informal, possui maior influência na empresa V8 Produções LTDA, na realização das atividades? **EPCT - VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica**, v.1, p.1-8, 2013.
- CAMPION, M.A.; MEDSKER, G.J.; HIGGS, A.C. Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for design in effective work groups. **Personnel Psychology**, v.46, p.823-850, 1993.
- KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. The wisdom of teams. Massachusetts: **Harvard Business School Press**, 1993.
- LIZEO, E. **Um modelo dinâmico de aprendizagem em grupo**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- MARQUES, J. R. Qual a diferença entre trabalho em equipe e trabalho em grupo? **BLOG DO JRM**, 03 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-trabalho-em-equipe-e-trabalho-em-grupo/>>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



Motivação

A motivação é elemento fundamental para obtenção de resultados positivos para a organização, bem como para os colaboradores. Antigamente, as organizações quando pretendiam investir em si, viabilizavam os setores de produção com modificações nas estruturas e aplicações em novas máquinas e em aparelhos logísticos.

Já nos dias atuais, nota-se uma preocupação cada vez maior no setor de gestão de pessoas, com ênfase na motivação pessoal, pois colaboradores satisfeitos empenham-se nas organizações proporcionando maior produtividade. A partir de estudos que vêm sendo realizados com maior frequência, fica claro que, quando o funcionário se sente motivado, como consequência a organização tem melhor desenvolvimento produtivo.

Na relação organização e indivíduo, as partes interagem em uma parceria, na qual cada uma ao longo desta relação vai demonstrando - mesmo que sejam explícita ou implicitamente - as suas exigências e demandas. Do ponto de vista da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao que é esperado do membro e do seu comportamento. O grande questionamento da instituição ainda está em adaptar uma estrutura motivacional que atenda, de maneira generalizada, a todos os colaboradores, pois a motivação é algo interior e refere-se à subjetividade de cada um deles.

Nas organizações, torna-se evidente que a motivação é instrumento indispensável para conquistar colaboradores dispostos e, em conjunto com a instituição, se desenvolverem. Mas é importante ressaltar que a motivação vem do desejo de satisfazer as necessidades, sendo essas específicas e particulares de cada indivíduo. Com o intuito de esclarecer essas necessidades, vários pensadores desenvolveram teorias motivacionais.



A tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar do membro no trabalho. A motivação laboral é uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos que tem sido sempre orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho. Procura ainda encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele.

As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem estar no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois.

A grande falta de motivação e satisfação de alguns membros tende a fazer com que o absentismo, a rotatividade e a diminuição da produtividade nas organizações continuem sendo uma das principais preocupações dos gestores em relação às pessoas.

1. O que é motivação?

A motivação pode ser compreendida, singularmente, por um incentivo interno que direciona o comportamento de cada indivíduo na busca dos seus objetivos em relação à organização. A organização, por sua vez, deve buscar compreender as necessidades dos seus membros, que varia

de acordo com cada um, em função das diferenças individuais, sociais e culturais de cada um. Por isso, existem dificuldades na compreensão da motivação e como aumentá-la no ambiente organizacional.

A palavra motivação vem do latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas. A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. Segundo Vergas (apud FIORELLI, 2004, p. 118), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”.



A motivação é uma força interior propulsora, que vem do desejo de conquistar algo. Ninguém pode motivar ninguém; as possibilidades de motivação podem ser: o reconhecimento, o tratamento de forma justa, as novas oportunidades, as boas condições de trabalho, a aceitação e diversos fatores. Para o administrador, a tarefa de motivação tem sido a de criar essas condições para que os profissionais trabalhem motivados - o que é uma tarefa difícil por tratar de comportamentos individuais, e as pessoas mudam continuamente de comportamento.

Como discutido no capítulo 2 sobre as diferenças individuais, os indivíduos são diferentes uns dos outros, não somente por aspectos físicos e comportamentais, mas também pelas experiências vividas. Por este motivo, torna-se necessário um olhar mais sensível sobre o que motiva os indivíduos, quando falado de maneira mais genérica.

Quando se fala de motivação, estamos cheios de exemplos que ilustram até que ponto os indivíduos têm expectativas diferentes e, portanto, cada um deles está voltado para a busca dos seus próprios desejos motivacionais. Os incontáveis objetivos motivacionais e as diferentes maneiras de perseguir-os deixam isso claro, chegando mesmo às variadas particularidades e variações típicas do fenômeno da motivação humana.

Alguns autores procuraram refutar pontos de vista simplistas e alertar os gestores das dificuldades que podem encontrar quando procuram trabalhar a motivação em sua equipe. É nítido que se fosse possível compreender totalmente as razões dos indivíduos permanecerem motivados, poderíamos influenciá-los a tal ponto, que a obtenção de poder e controle do comportamento seria algo previsto na área de motivação.

Os primeiros trabalhos acerca da motivação demonstraram preocupação em encontrar as condutas pelas quais o indivíduo poderia ser motivado e aplicar mais do seu esforço e desempenho na dedicação para a organização. Porém, antes de destacar cada uma, é importante alertar que a motivação não pode cair no campo de generalizações grosseiras. Isso porque os comportamentos dos indivíduos são únicos e a motivação perpassa por diversos fatores intrínsecos e inúmeras particularidades.

2. Teorias clássicas sobre motivação

Um dos marcos teóricos sobre o assunto é Maslow (1954), que defende a teoria da “Hierarquia das necessidades”. Segundo o autor, cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta. Ao realizar as necessidades básicas, o indivíduo pode buscar a realização dos níveis mais altos. Além disso, a teoria ressalta que as necessidades superiores podem surgir mesmo antes das demais que não tenham sido satisfatórias.

A teoria de Maslow estabeleceu a conhecida hierarquia de necessidades básicas, ilustrada na forma de pirâmide:

- **Fisiológica** - Sobrevivência, alimentação, vestuário;
- **De segurança** - Proteção, estabilidade no emprego;
- **Social** - Aceitação, amizade, família, sentimento de pertencer;
- **Estima** – Reconhecimento, autoconfiança, autorrealização, respeito e reconhecimento dos pares, autodesenvolvimento fluente e complexo;
- **Realização** - Moralidade, independência, criatividade, aceitação dos fatos sem preconceitos (MASCOVICI, 1995; FIORELLI, 2004).

A simples observação do cotidiano possibilita concluir que as necessidades imediatas não obedecem sempre à sequência proposta na hierarquia de Maslow.



Figura 3: Pirâmide de Maslow

Fonte: Produção dos autores

A teoria ressalta que as necessidades do indivíduo na Pirâmide de Maslow só podem avançar dentro da pirâmide após o membro da organização estar satisfeito completamente com a necessidade anterior, tornando-o, assim, motivado a suprir a necessidade e para as próximas necessidades da pirâmide.

McGregor também propôs sua visão sobre os fatores motivacionais. A teoria sustenta que o tratamento de motivação não pode ser igual para todos os colaboradores. Alguns não gostam de trabalhar e evitam a responsabilidade; outros possuem aptidão pelo trabalho, são criativos e buscam assumir responsabilidades. Nesta visão, existem dois tipos diferentes de colaboradores:

- aqueles que não querem modificar o seu comportamento na organização, necessitando de ordens dos superiores acompanhados de algumas ações, como punições, elogios, coações, etc. (**teoria X**);
- aqueles que simplesmente só precisam de uma coordenação, mas não eram necessários grandes esforços para mudar os comportamentos dos indivíduos, pois buscavam assumir responsabilidades e participar das tomadas de decisão (**teoria Y**).

A teoria X, chamada por McGregor de *Hipótese da mediocridade das massas*, é quando os colaboradores possuem uma aversão às responsabilidades e às atividades do trabalho. Esses colaboradores precisam constantemente do acompanhamento do superior, pois tendem a evitar o trabalho, quando estão sozinhos. A outra teoria, a Y, é a parte dos colaboradores que são comprometidos com seu trabalho, assumem as responsabilidades e são criativos. Esses indivíduos são mais movidos pelo alcance dos objetivos da organização para obtenção de recompensas do que as ações de punições e controles mais rígido.

Outra teoria, centrada no campo de estudo das teorias das necessidades, é a de Herzberg. Ele dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais.

- **Fatores higiênicos:** extrínsecos ao indivíduo, compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho, que estão relacionados com a insatisfação.
- **Fatores motivacionais:** intrínsecos, estão associados à satisfação com o trabalho, como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e outros fatores.

Segundo Herzberg, o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim a não satisfação; ou seja, para ilustração, os fatores higiênicos, como políticas da organização, supervisão e remuneração, quando adequados, tranquilizam os trabalhadores - as pessoas não ficarão insatisfeitas. E os indivíduos ficarão satisfeitos a partir dos fatores motivacionais.

A teoria de necessidades de McClelland afirma que a realização, o poder e afiliação são três necessidades importantes que ajudam a explicar a motivação.

- **Necessidade de realização:** A busca pela excelência, de realização com a relação de determinados padrões e forte impulso para alcançar o sucesso.
- **Necessidade de poder:** Desejo de fazer com que os outros possuam uma conduta de um modo que não o fariam naturalmente, atuar nas relações de poder.
- **Necessidade de afiliação:** Necessidade de relacionamentos sociais, interpessoais e amigáveis.

Essas necessidades são desenvolvidas por cada indivíduo a partir do contexto ambiental, da sua experiência de vida e de suas interações com outros. Todas as necessidades existem em graus diferentes, em todos os indivíduos. Dessa forma, o indivíduo no trabalho irá ser movido de acordo com o nível de importância dada para cada necessidade, se é forte ou fraco em cada um desses três tipos.

3. Teorias contemporâneas sobre motivação

Os estudos vão sendo realizados de acordo com os avanços da sociedade, assim fazendo surgir novas teorias. Na área de motivação não é diferente. As teorias chamadas de contemporâneas são as que foram surgindo com validações empíricas, procurando respostas para explicar a motivação dos trabalhadores atualmente. Elas não refutam as teorias clássicas, mas vem para acrescentar no conhecimento sobre o tema.

a) **Teoria da Avaliação Cognitiva** afirma que recompensas externas, por exemplo, o pagamento por trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas por seu conteúdo, tendem a reduzir a motivação intrínseca para realizá-los. Ou seja, quando um indivíduo já se sente recompensado intrinsecamente pelo trabalho, tende a diminuir o nível geral de motivação e o interesse pela

tarefa. Ela passa a ser vista como forma de controle no comportamento do trabalhador. Quando o indivíduo é pago por um trabalho, tem a percepção de que a atividade é menos uma coisa que ele deseja fazer e mais uma coisa que ele tem por obrigatoriedade em fazer (ROBBINS et al, 2010).

b) Teoria da expectativa (de Victor Vroom): sustenta que o indivíduo se motiva mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço. A probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa (o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior). Existe, portanto, uma combinação entre percepção das pessoas e conteúdos relacionados com suas experiências interiores. A Teoria da Expectativa nos diz que as ações do indivíduo dentro das organizações dependem do quanto ele acredita que será recompensado por isso. Sua motivação vem então de três relações distintas:

- **Relação força-desempenho:** quando o funcionário percebe a probabilidade de que certo esforço levará a tal desempenho.
- **Relação desempenho-recompensa:** determinado nível de desempenho leva ao resultado desejado.
- **Relação recompensa-metas pessoais:** o grau de satisfação em que as recompensas organizacionais atendem às metas pessoais e a atração exercida sobre o indivíduo.

Essa teoria reconhece que não existe um princípio universal de motivação ou metas pessoais e que se as organizações recompensarem as pessoas por seu desempenho a aplicação na prática da teoria seria bem mais sucedida.

c) Teoria de fixação de metas: diz que um profissional com metas objetivas se desenvolve melhor que um sem metas. Essa teoria se associa à de Maslow, em que o profissional vai buscar se desenvolver em direção a níveis superiores. Um profissional com expectativas de crescimento trabalha melhor do que um sem expectativas.



Podemos perceber ainda que existem dois fatores que motivam: a *motivação intrínseca*, que é da própria vontade da pessoa, e a *extrínseca*, que é relacionada a fatores de seu ambiente de trabalho. Além disso, ainda existe a *forma direta*, que impulsiona diretamente ao objetivo que satisfaça alguma necessidade, ou a *indireta* que pode satisfazer uma necessidade de satisfação que possibilitará indiretamente a realização de algo maior.

d) Teoria comportamental ou behaviorismo: permanece dando ênfase nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo. Os estudos fundados por meio do behaviorismo tratam da questão que acontece no mundo dos negócios, a punição, que pode ser definida como a consequência desagradável que ocorre após algum comportamento que conflita com certos padrões esperados pela sociedade.

Muitas organizações esperam que o comportamento altere aplicando-se uma punição. Contudo, o comportamento não se manifesta assim. O castigo é um método perigoso no campo da motivação, porque seus resultados não são tão previsíveis quanto os da recompensa. Os resultados do castigo não são tão duradouros quanto os da recompensa e são constantemente acompanhados por atitudes negativas em relação a quem os recebe.

e) Teoria do reforço: acredita que o comportamento é em função de suas consequências. Isto é, a teoria argumenta que as pessoas aprendem a se comportar de modo a conseguir algo que querem ou evitar algo que não querem. O comportamento é influenciado pelo esforço ou pela falta dele e pelas consequências disso. Portanto, o reforço fortalece um comportamento e

aumenta a possibilidade de que ele seja repetido. O reforço positivo, relacionado com estímulos ou recompensas que trazem satisfação, fazendo com que o comportamento se repita. Da mesma forma, as pessoas evitam repetir comportamentos que lhes tragam insatisfação.

f) Teoria da Equidade: também chamada de teoria da justiça organizacional, tem por base a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual à da outra. A contribuição desta teoria no ambiente organizacional reside na possibilidade de se aferir o clima no trabalho, por permitir a compreensão quanto à reação das pessoas diante de recompensas oferecidas ao grupo.

4. Fatores de motivação das pessoas

Baseado na motivação a partir deste olhar da teoria das necessidades, na qual cada membro da organização pode estar buscando suprir uma necessidade específica, necessitando, assim, de ações diferentes para cada um. Dessa maneira, o gestor pode voltar seu olhar para onde precisa adequar seus processos, a fim de colaborar para um ambiente mais favorável em relação às diversas necessidades de cada um.



A ausência de motivação, de ações para desenvolvimento dos membros, pode resultar em alguns fatores internos para a organização, como o aumento das faltas (absenteísmo), rotatividade e a percepção de desigualdade. A rotatividade e absenteísmo também podem ocorrer devido à dissonância cognitiva, na qual o membro cria uma expectativa em relação aos objetivos da organização e ela não é alcançada.

Como visto, o indivíduo não necessita somente de um salário que considera justo ou incentivos, pois não são suficientes para gerar motivação, ficar permanente na Organização, nem gerar uma melhor produtividade ou comprometimento. Kanter (1997) relata que o salário pode motivar apenas momentaneamente, e que o pode ter o papel de reconhecimento dos esforços do indivíduo.

A organização precisa entender e buscar alinhar a necessidade do membro com as dela para minimizar os fatores negativos. O absenteísmo e rotatividade se dão devido à falta de motivação interna, e pode ser devido à busca do indivíduo por mais desafios, o que não pode ser correspondido pela organização, como também um bom clima organizacional, ética corporativa, programa de avanço de carreira, reconhecimento dos seus superiores hierárquicos, desafios, crescimento profissional, senso de justiça, estagnado na mesma função, entre outros. O membro da organização também pode buscar reconhecimento profissional: recompensas não financeiras, possibilidades de crescimento, maior qualidade de vida no trabalho e flexibilidade.

Alguns membros já podem estar mais acima na pirâmide de Maslow, seja buscando uma autorrealização, e não outras necessidades. Por isso, a importância da atuação da gestão de pessoas em uma organização, buscando compreender o que o membro da equipe tem se enquadrado nas suas necessidades, e qual área ele se identifica mais, tornando possível sua produção de maneira mais realizada.

Robins et al (2010) relatam que as ações e as atitudes dos membros da organização estão ligadas diretamente ao julgamento das suas percepções de justiça e igualdade - outros fatores que podem gerar motivação para alguns. Trabalhar nessas percepções de diferenças entre os membros e equipes também é fator importante para a organização.

Outro aspecto relevante é deixar claro o papel atribuído para cada cargo, buscando desenvolver, da melhor forma possível, as competências do indivíduo no setor. Isso que pode permitir um equilíbrio entre o que o membro gosta de dedicar seus interesses, conhecimentos e habilidades e também possibilitar em dar resultados para organização. Essa dedicação pode ser reconhecida pela organização, de forma material, simbólica ou social.

A autonomia - como a delegação de poderes ou o apoio ao membro a equilibrar a sua vida profissional com a vida pessoal, concedendo flexibilização de horários ou autonomia nas suas decisões é um dos fatores que podem resultar em comportamentos positivos dentro da organização.

Maccleand e Burnham (1997) também relatam que os gestores são os primeiros a serem motivados, para que, assim, possam trabalhar nesses fatores com seus subordinados.

Todo esse trabalho precisa ser desenvolvido de maneira cautelosa e planejada. Para buscar diagnosticar as necessidades e causas da frustração dos membros, os gestores podem utilizar pesquisas internas, sejam por questionário ou conversas de *feedback*, que busquem conhecer, descobrir e prever as motivações e reações deles.

Heller (1999) aponta que, após a aplicação e mensuração dos resultados, a organização deverá estar sempre atenta e mantendo a busca desses dados como prática constante, para monitoramento do nível de motivação dos membros e melhoria no ambiente de trabalho.



Exercícios

- **Estudo de caso 1:**

Collins Distribuidora: Os desafios na gestão de pessoas³

A Collins Distribuidora, organização familiar, começou a perceber após alguns acontecimentos internos, que era o momento propício de discutir sobre a administração de recursos humanos. Fundada há 30 anos, enfrentava alguns impasses com o crescimento; não conseguia gerir de forma eficiente seus colaboradores, afetando, assim, a relação com seus clientes. No ano de 2016, diante da situação da organização, faltas, atrasos, furtos, desvios na rota, erros nas entregas, perda de clientes, era visível a necessidade de mudanças. Porém, um dos gestores e sócio, o Marlon, temia que suas propostas não fossem aceitas por Carlos, outro gestor e sócio - uma pessoa conservadora, e que durante os últimos anos atuou na gestão dos funcionários do mesmo modo que no estágio inicial da organização.

Assim, Marlon indagava: Como fazer os colaboradores se comprometerem com a organização? Como instituir as políticas e as normas organizacionais? Como aumentar a produtividade? Como encontrar um equilíbrio entre as necessidades e os desejos dos colaboradores e da organização?

Em uma conversa entre Marlon e seu irmão Marcos, que também trabalhava na organização, eles chegaram a algumas conclusões:

- O motivo dos funcionários se atrasarem, saírem da rota e até mesmo furtarem é pelo fato de saber que a organização não tem nenhum controle que seja capaz de identificar estes desvios. Tenho certeza, Marlon, de que, se a organização tivesse mais fiscalização, estes atos não aconteceriam.

³ Este estudo é baseado em Passos e Wollinger (2019).

- Realmente, Marcos, o controle é essencial. No entanto, só teremos funcionários comprometidos se reestruturarmos o departamento de recursos humanos e implementarmos uma gestão de pessoas mais eficiente, que atue no desenvolvimento e na motivação dos funcionários – ressaltou Marlon.

- Sim, seria bom investir também em novas práticas na gestão de pessoas – concordou Marcos.

Ambos sempre discutiam sobre as mudanças que gostariam de realizar na organização, mas grande parte das conversas não tinha resultado.

1. Deixei caso seja necessário usar. Geralmente as perguntas dos estudos de caso ficam nessa formatação
2. Como você ajudaria Marlon a responder cada uma das suas indagações?
3. O que Marlon e Marcos podem fazer para desenvolver e motivar seus funcionários?
4. A partir da leitura deste capítulo e deste estudo de caso: quais conclusões podem ser feitas?

1) Questões para relembrar

1.1. Os gestores de uma organização pública, tendo em vista as dificuldades enfrentadas para motivar os servidores, decidiram se valer de teorias a respeito do sobre a motivação no ambiente organizacional. Nesse contexto, optaram por aplicar os conceitos da Teoria da Expectativa, desenvolvidas por Victor Vroom. A teoria se baseia em:

- a) Reforço positivo, que consiste na repetição de estímulos da mesma natureza para induzir determinado comportamento desejado.
- b) Valência, correspondente ao valor atribuído ao resultado, sendo a medida de atração que o resultado (recompensa) exerce sobre o indivíduo.
- c) Reforço negativo, que consiste em punições, sanções ou desincentivos, que, quando aplicados, impedem a motivação.
- d) Fatores de subsistência, que se encontram na base da pirâmide das necessidades humanas e que, se não satisfeitos, impedem qualquer tipo de motivação.

1.2. Segundo Frederick Herzberg, um dos teóricos das teorias motivacionais, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivacionais. A afirmação está correta? Explique a partir do que acredita a teoria.

1.3. A crença central da teoria de motivação de Maslow é a existência de:

- a) motivos adquiridos por meio da aprendizagem.
- b) comportamentos direcionados a obtenção de recompensas.
- c) comportamentos direcionados a evitar punições.
- d) uma hierarquia das necessidades humanas.

1.4. Segundo Herzberg, existem alguns fatores que levam à satisfação ou insatisfação do trabalhador. O salário, os benefícios e as condições físicas e ambientais do trabalho são denominados fatores:

- a) higiênicos.
- b) motivacionais.
- c) intrínsecos.
- d) fisiológicos.

1.5. A pirâmide das necessidades de Maslow está constituída em:

- a) ambientais; ecológicas; financeiras; de equilíbrio; de status.
- b) de bom senso; das boas maneiras; da felicidade; de altivez; de superação.
- c) fisiológicas; de segurança; sociais; do ego ou da autoestima; da realização pessoal.
- d) morais; éticas; filosóficas; teológicas; pessoal.

1.6. Acerca dos estudos de motivação no trabalho, aponte o que é verdadeiro e o que é falso:

- () A teoria X sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades e são preguiçosos.
- () A hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow consiste em cinco necessidades, sendo que a inferior é a fisiológica e a superior é a estima.
- () A teoria da Equidade ou da Justiça Organizacional defende que os servidores do Executivo ou Legislativo procuram comparar sua remuneração com a dos servidores do Poder Judiciário.
- () A teoria do Reforço foca nas condições internas do indivíduo, ou seja, na sua motivação intrínseca.

1.7. Os especialistas em motivação distinguem, muitas vezes, recompensas extrínsecas de recompensas intrínsecas. São recompensas intrínsecas:

- a) Autonomia; seguro de saúde; comissões.
- b) Realização pessoal; condições de trabalho; salário.
- c) Benefícios; promoções; gratificações.
- d) Sensação de competência; responsabilidade; crescimento pessoal.
- e) Salário; ambiente de trabalho; relacionamento com os pares.

1.8. O dinheiro, os benefícios e as oportunidades de progresso são fatores que podem tornar as pessoas mais satisfeitas no trabalho. Contudo, os indivíduos possuem anseios diferentes e mantê-los motivados é um desafio constante para as organizações. É correto afirmar a motivação é:

- a) O conjunto de forças que faz as pessoas tomarem iniciativas direciona os esforços e as torna persistentes para cumprir uma meta.
- b) Os anseios que devem ser atendidos pela Organização.
- c) Um estado psicológico que não sofre influência do meio.
- d) Uma atitude coletiva para o atendimento de determinado objetivo em comum.

1.9. Partindo do pressuposto que os indivíduos possuem diferentes necessidades e percepções da realidade, a Teoria dos Motivos Humanos de McClelland entende que os indivíduos são motivados pela busca de satisfação de três necessidades básicas:

- a) Necessidade de sobrevivência, de estima e de autonomia.
- b) Necessidade de afiliação, de estima e de sobrevivência.
- c) Necessidade de estima, de recompensa e de poder.
- d) Necessidade de autonomia, de estima e de afiliação.
- e) Necessidade de realização, de afiliação e de poder.



SAIBA MAIS:

Link 1: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24052007-160054/>> e leia mais sobre um estudo sobre a **motivação de pessoas** e cultura em uma organização. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2004

Link 2: <<http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9BFH7E>> e leia mais sobre a **percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

Link 3: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>> e leia mais sobre a **relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

Link 4: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6820/o-maslow-desconhecido--uma-revisao-de-seus-prin-->>> e leia mais sobre o **Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. **Revista de Administração**, v. 44, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2009.

5. Referências

- BURNHAM, D. H. E K., R. M. O Ataque é o Salário, Cláudio M. Rothmuller, **Gestão de Pessoas e Não de Pessoal**. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Havard – Yale – EUA. p. 143 a 162, 1997.
- HELLER, R. **Como Motivar Pessoas**. 2.^a edição. São Paulo: Publifolha, 1999.
- HERBERG, F., LEVINSON, H. Atitudes Tolas em Relação a Motivação, Cláudio M. Rothmuller, **Gestão de Pessoas e Não de Pessoal**. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Havard – Yale – EUA. p. 83 a 94, 1997
- MCCLELLAND, D. C., BURNHAM, D. H. O Poder é o Grande Motivador, Cláudio M. Rothmuller, **Gestão de Pessoas e Não de Pessoal**. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Havard – Yale – EUA. p. 125 a 142, 1997
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14.^a ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- ROOSEVELT JR., THOMAS R., HEZERBER, F. Como Motivar seus Colaboradores, Cláudio M. Rothmuller, **Gestão de Pessoas e Não de Pessoal**. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Havard – Yale – EUA. p. 55 a 82, 1997;
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** – São Paulo: Atlas, 1997.
- VROM, V. H; SKINNER, W. Introdução do pensamento, Cláudio M. Rothmuller, **Gestão de Pessoas e Não de Pessoal**. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Havard – Yale – EUA. p 1 a 3, 1997.
- WALTON, R. E. ROOSEVELT JR., T. R., Como Gerenciar o Contrato Psicológico, Cláudio M. Rothmuller, **Gestão de Pessoas e Não de Pessoal**. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Havard – Yale – EUA. p. 37 a 54, 1997.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.
- PASSOS, A. P. P. D.; WOLLINGER, H. Collins Distribuidora: Os Desafios na Gestão de Pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 229-243, 2019.



Gestão de conflitos

Pensar em conflito rapidamente arremete o pensamento a algo ruim e que deve ser evitado. Afinal, quem gosta de ter conflitos? O problema é que o conflito é inevitável. Ele acaba sendo inerente à natureza humana, próprio da convivência entre as pessoas.

Em qualquer tipo de relação entre duas ou mais pessoas haverá discordâncias e desentendimentos. Isso acontece porque as pessoas possuem as diferenças individuais e sua própria identidade. Se as identidades e as diferenças individuais fossem respeitadas, as discordâncias e desentendimentos não produziram efeitos prejudiciais à relação.

Na maioria das vezes, o respeito não acontece, porque as pessoas demandam que os outros supram suas expectativas. Essas expectativas são da ordem da carência existente no ser humano. Para Reich (2004), a Condição Humana vive uma espécie de dor crônica – muitas vezes percebida pela sensação de um vazio existencial. Freud (2012) explica que essa dor é consequência da sensação de falta de amor na infância, proveniente de significações de separação prematura dos pais. Dessa maneira, esses dois autores acreditam que uma pessoa acaba sentindo uma carência muito forte ao longo da vida, sem ter consciência da existência dessa carência.

No entanto, por menos que seja perceptível para a consciência, o comportamento inconsciente da pessoa a faz buscar maneiras de preencher essa dor. Assim, começa a procurar substitutos do amor para preencher essa carência crônica – daí é que vem a ansiedade de uma pessoa. Por causa disso, pessoas acabam produzindo diversas expectativas em relação umas às outras. Expectativas no sentido de que se o outro cumprir o que o Eu necessita ou deseja, então o Eu vai ter sua necessidade ou desejo realizado ou vai ter o significado de que está preenchido ou amado.



Quando uma pessoa tem alguma expectativa em relação à outra e, por algum motivo, essa expectativa não é saciada de alguma forma, aí está o berço para a instauração de um conflito. Falk (2001) explica que a identificação do conflito se dá quando a pessoa frustrada reage de maneira agressiva ou acintosa diante da frustração. Se a pessoa que recebeu essa reação se sentir agredida, desrespeitada ou ferida com a reação da outra, aí está construído o conflito.

Notemos, pois, que um conflito para se instaurar depende da identificação de todas as pessoas envolvidas. Se apenas uma pessoa identificar o conflito, ela pode ficar com raiva do outro e até ser agressiva. No entanto, se o outro não se identificar e entrar em conflito, não há como ele se instaurar.

O conflito estabelece, assim, uma relação entre duas pessoas, muitas vezes denominada de relação de conflito. É importante destacar que o conflito é uma relação. Isso coloca em cena uma interação dialógica entre duas pessoas. E também traz a responsabilidade da relação para ambas.

Martins (2002) e Pinho (2006) consideram que a complexidade e a interdependência da vida organizacional tornam o conflito entre pessoas inevitável. Isso gera grandes desafios à gestão de pessoas, que se torna responsável por não apenas dissolver conflitos, como também por criar um ambiente de trabalho que permita a expressão das diferentes subjetividades, de maneira que isso não cause danos ou rompimentos nas relações. Ou seja, a gestão de pessoas deve cuidar do desempenho das pessoas de maneira que os conflitos não resultem em danos à competitividade e aos resultados da empresa. Falk (2001) afirma que isso é um grande desafio, pois incompatibilidade de objetivos, recursos compartilhados, interdependência, oportunidade de interferência, etc. são condições suficientes para a ocorrência de conflitos.

A boa notícia é que nem todo conflito é necessariamente ruim e, por princípio, todo e qualquer conflito é possível de ser resolvido. Os conflitos têm grande potencial de ser uma força positiva para o desenvolvimento das pessoas e, por conseguinte, para os grupos de trabalho. E, desta maneira, pode ser favorável para o crescimento de uma organização.

O objetivo deste capítulo é trazer conhecimentos sobre o que são os conflitos, de maneira que você possa compreendê-los e ter empatia para solucioná-los e até mesmo não entrar em relações de conflitos. É também objetivo deste capítulo ensinar três técnicas de gestão de conflitos: a (1) Mediação; a (2) Arbitragem e a (3) Comunicação Não Violenta.

1. O que é um conflito?

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), o conflito é um processo dinâmico no qual duas pessoas que possuem a possibilidade de se influenciarem reciprocamente acabam entrando em relação de oposição, resultando em elevação de alguma tensão. As diferenças e diversidade de pensamentos, opiniões, atitudes, crenças e percepções são os fatores mais comuns de produção de conflitos. Pinho (2006) esclarece que o desentendimento, por definição, é a diferença entre opiniões.

O elemento desencadeador do conflito é o desejo que uma pessoa possui de que o outro se comporte de determinada maneira, seja emocional, racional ou instintivamente. Esse desejo se traduz em forma de expectativas em relação ao comportamento do outro, expectativa essa que satisfaria uma subjacente necessidade de atendimento do próprio Eu, a partir de determinadas manifestações específicas do outro.



Todas as vezes em que a manifestação de comportamento do outro transgride os limites determinados pelos desejos do Eu a respeito daquilo que o Eu espera que o outro seja ou faça, há consequente frustração interna do desejo. Devido à baixa tolerância e à frustração comum (frustração esta que arremete às sensações de falta de amor), é comum a pessoa frustrada investir determinada demanda (expectativas) de enquadramento da ação do outro aos limites desejados pelo próprio Eu.

Geralmente, em virtude da frustração, essas expectativas vêm acompanhadas de sentimentos agressivos contra o outro. É como se o outro fosse um tipo de infrator das normas requisitadas pelo Eu. E, por causa disso, as manifestações após as frustrações acabam sendo punitivas ou corretivas.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), embora de uma forma ou de outra as condições para o conflito sempre existam, elas necessariamente não o produzem. Isso porque o conflito precisa ser percebido entre as partes. A existência e sustentação, ou não, do conflito é uma questão de percepção dos significados atribuídos às mensagens ou ações.

Quando indivíduos tomam conhecimento de que diferenças existem, ainda não teve lugar o conflito. O conflito depende da interação entre as partes; é o tipo de interação ou de relação entre as pessoas que determinará o conflito manifesto (PINHO, 2006). O conflito passará a ser existente quando a pessoa sobre a qual as expectativas do outro recaem se sente agredida, invadida ou ferida diante das cobranças sobre as formas de manifestação do seu comportamento racional, emocional ou instintivo.

O conflito se intensifica na medida em que as partes em relação de conflito digladiam pela verdade. Quando as pessoas só aceitam seu ponto de vista como verdadeiro e tentam aplicar o que pensam ou sentem sobre o outro, os conflitos começam a entrar em níveis que dificultam a solução. A luta por ter razão e por querer que o outro reconheça essa razão é o elemento que enrijece a possibilidade de solução.

Por isso, é importante compreender o conflito como sendo uma relação de conflito. Quando falamos em relação estamos dizendo que todas as partes possuem responsabilidade pelo formato da relação. Por mais que uma pessoa tenha de fato o veredicto “ter razão”, impor sua verdade sobre o outro, ainda assim, é estabelecer uma relação de conflito e também uma forma de não ter respeito pela divergência em relação ao outro.

Quando compreendemos o conflito como relação entre duas pessoas, queremos afirmar um vínculo estabelecido a partir da necessidade de que o outro aceite a verdade estabelecida pelo Eu. Voltamos, pois, à expectativa e demanda em relação ao comportamento do outro.

Como relação, a solução do conflito entre duas pessoas ocorre quando alguém (mesmo que tenha razão) abdica de suas expectativas em relação ao outro e para de demandar que o outro se comporte dentro dos limites estabelecidos por ele ao outro. Nesse momento, a relação de conflito se dissolve, abrindo a possibilidade do respeito.

2. Gestão de conflitos

o conflito em si não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas consequências poderão ser positivas ou negativas em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto [...] e do modo como ele é administrado (FALK, 2001, p.4).

No ambiente das organizações, Robbins, Judge e Sobral (2010) argumentam que os conflitos apresentam três tipos de características: conflito de tarefa, ligado ao conteúdo e objetivos do trabalho; conflito de relacionamento, referente às relações interpessoais; e conflito de processos, relativo ao modo como o trabalho é realizado.

No âmbito organizacional, o processo do conflito tem início quando uma parte percebe ou experimenta frustrações na busca de objetivos e interesses; ou mesmo quando as partes envolvidas observam valores, metas ou eventos mutuamente exclusivos – cada lado acredita que o que deseja é incompatível com o que o outro deseja (PINHO, 2006).

O tema conflito torna-se relevante no ambiente organizacional a partir do momento em que pode afetar sua produtividade. Martins (2002) acredita que o processamento e a resolução do conflito influenciam diretamente o desempenho, a percepção e a comunicação no grupo de trabalho. Portanto, o conflito mediado com eficiência pode trazer bons retornos aos grupos e consequências positivas às organizações.

Na visão da Escola Clássica da Administração, descrita por Robbins, Judge e Sobral (2010), todo conflito seria considerado ruim. Deveria ser evitado, pois era considerado contraproducente danoso e negativo. A partir da Escola de Relações Humanas, os conflitos passaram a ser considerados como inevitáveis em qualquer grupo e uma consequência natural de grupos e organizações. Nesse sentido, ele não é necessariamente ruim, pois pode ter o potencial de ser uma força positiva para o desenvolvimento do grupo (PINHO, 2006). Vai depender da gestão do conflito o fazer ser bom ou ruim.

A Abordagem Interacionista, por sua vez, encoraja o conflito ao defendê-lo como absolutamente necessário para o desempenho eficaz do grupo. Seu pressuposto parte do princípio de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na eminência de se tornar estático, apático e não responder à mudança e inovação (MARTINS, 2002). Falk (2001, p.4) relata “numerosas funções positivas” do conflito: rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais.

Os estudos demonstram que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais. Por quê? Aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais aumentam o choque de personalidade e reduzem a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização de tarefas organizacionais. Por outro lado, níveis baixos de conflito de processo e níveis baixos a moderados de conflito de tarefas são funcionais [...], e melhoram o desempenho por estimular a discussão de ideias que ajudam o trabalho em grupo (ROBBINS, 2002, p. 375).



Na manifestação de um conflito, portanto, o determinante para que ele seja bom ou ruim para um grupo é a sua gestão. A gestão de um conflito pode torná-lo construtivo (ou funcional), fazendo melhorar o desempenho do grupo e da organização. Pode ser também destrutivo (ou disfuncional), atrapalhando o desempenho do grupo (XAVIER; DIAS, 2003). Cavalcanti e Sauaia (2006) consideram que os conflitos tratados de maneira construtiva são oportunidades de desenvolvimento, crescimento mútuo e aprendizado para a organização. No contrário, os conflitos podem condenar o futuro de uma organização.

De qualquer maneira, os conflitos são sintomas de problemas existentes na organização. Eles podem revelar uma série de disfunções e, portanto, é importante dar atenção aos conflitos, compreender de onde eles vêm, o que os provoca e o que os motiva. Se um conflito aparece, ele está indicando a necessidade de transformação em algo na organização, pois sugere que alguma coisa não está no lugar correto.

O grau de agressão entre as partes é um indicador da profundidade dos problemas na organização. Como indicativo de problemas, compreender de onde vêm, o que os provoca e o que os motiva leva a compreender de onde vêm os problemas e o que os provocam. Portanto, abrem um espectro do funcionamento distorcido da organização, permitindo, assim, aos gestores visualizar e, portanto, solucionar causas de comportamentos prejudiciais para a organização.

Os conflitos de processos e de tarefas são os que mais indicam sintomas de problemas na organização. Mas eles são mais fáceis de serem resolvidos, pois geralmente estão mais ligados a questões técnicas da administração. Os conflitos interpessoais são mais difíceis de gerir, pois dependem da capacidade do gestor de lidar com pessoas.

Apresentamos, a seguir, três técnicas que auxiliam na gestão de conflitos interpessoais. Mas, independentemente da técnica utilizada, a boa gestão de conflitos depende de conhecer profundamente o contexto em que o conflito foi identificado, bem como as partes em conflito. Depois de apuradas as causas do conflito, é importante que o gestor tome decisões justas para ambas as partes, pois somente assim será, de fato, solucionado.

3. Mediação

A Mediação consiste na busca por uma “solução amigável”. É sugerida para resolver conflitos localizados, nos quais as partes não estarão encerrando o vínculo. Busca evitar o desgaste das relações interpessoais no ambiente organizacional, de maneira a preservar as relações, já que na organização existe a necessidade de que elas sejam continuadas.

Seu foco é manter o objetivo comum, que garanta um nível razoável de satisfação para as partes. As partes em conflito elegem um facilitador para a resolução. O facilitador não interfere na decisão; ele media e auxilia o acordo sugerindo às partes o que seria pertinente para a dissolução do problema.

O facilitador tem o papel de auxiliar as partes a compreender o problema sob um ponto de vista diferente daquele que elas estão tendo, indicando e pontuando saídas para que as partes por si só procurem um ajustamento. Ele apenas tenta mostrar às partes possibilidades de resolução ou ajudá-las a compreender situações que causaram o conflito. Sua função é fornecer lucidez às partes, de maneira que, a partir disso, elas consigam tomar melhores decisões.

A solução deve ser de comum acordo entre as partes. Não cabe ao facilitador tomar a decisão ou dar o veredicto da resolução dos conflitos. Ele não deve sinalizar soluções (MEDIAR, 2007). Conhecendo as fraquezas e os potenciais do problema, ele deve aproximar as partes e mostrar-lhes as causas dos problemas, de maneira a permitir-lhes construir uma solução comum e satisfatória para ambas as partes.



Dessa maneira, a mediação acaba sendo um processo que cuida da relação em si, e não da solução. Para Sales e Andrade (2007), trata-se de uma ferramenta que trabalha a liberdade do exercício da escolha e da negociação. Portanto, a função principal da mediação extrapola a resolução de conflitos. Passa a ser uma incitadora de comunicação, uma curadora da relação. Para Michelon (2004), o poder de decisão das partes é a principal vantagem presente nesse processo.

Quadro 17 – Vantagens e desvantagens da Mediação

Características desejáveis	Características não desejáveis
Poder de decisão das partes (MICHELON, 2004);	Permite que o conflito não seja resolvido (SALES e ANDRADE, 2007);
Prevenção de conflitos (SALES e ANDRADE, 2007);	Não interferência na decisão (SOUZA, 2004);
Alcance de solução amigável (MEDIAR, 2007);	Encerramento do procedimento quando não convencionalizado um acordo (CRASP, 2007).
Aplicação em relações continuadas, ou cuja continuação seja importante (SOUZA, 2004);	
Não identificação de o “vitorioso” e o “derrotado” (CRASP, 2007).	

Fonte: Elaboração dos autores.

Michelon (2004) cita as principais características funcionais dessa ferramenta: simplicidade, informalidade, economia, e celeridade.

Para este autor, trata-se de uma ferramenta de rapidez e eficácia na resolução de conflitos, de acordos celebrados, de interesses e necessidades comuns e de manutenção de vínculos.

Assim, a mediação, a partir do momento que estimula a comunicação no curso do processo, faz os conflitos organizacionais passarem a ser funcionais.

Os aspectos negativos da mediação estão relacionados à sua própria definição. A mediação consiste no elucidamento às partes do contexto do conflito. Mas cabe às partes solucionarem o conflito. Por depender das partes, pode ser que o conflito não seja solucionado. Pode acontecer também de a solução que as partes chegarem ser inviável à organização ou incorrer em consequências negativas.

4. Arbitragem

Miara (2005) define arbitragem como o procedimento de solução em que duas ou mais partes, em conflito de interesses, escolhem de comum acordo uma terceira pessoa: o árbitro. A ele confiam o papel de resolver a pendência, **aderindo** às partes a aceitar a decisão do árbitro.

A arbitragem se difere da mediação no quesito ação do facilitador. No caso da arbitragem, o facilitador é o árbitro do processo de solução do conflito, e é quem define a melhor decisão para todos (inclusive para a organização). O árbitro deve ter conhecimento do problema, do contexto e das partes, de maneira a compreender as fraquezas, os potenciais e as coisas do problema. A partir disso, ele deve proferir uma solução comum e satisfatória, o máximo possível, para ambas as partes.

Ao contrário da mediação, cabe ao árbitro tomar a decisão ou dar o veredicto da resolução dos conflitos. Ele deve sinalizar soluções, e as partes devem acatar o que é afirmado pelo árbitro.

Quadro 18 – Vantagens e desvantagens da Arbitragem

Características desejáveis	Características não desejáveis
Escolha em comum acordo (MEDIAR, 2007);	Aplicável somente a direitos patrimoniais disponíveis (LEI MARCO MACIEL, 1996);
Liberdade de escolha que as partes possuem (BORGES, 2007);	Uso de cláusula compromissória (BORGES, 2007);
Controvérsia decidida com real saber e entender do árbitro (CRASP, 2007);	Parecer favorável a alguma das partes (CRASP, 2007).
Poder de tomada de decisão do árbitro (CRASP, 2007).	

Fonte: Elaboração dos autores.

O poder de decisão do árbitro tem como vantagem garantir a solução do conflito; ter o olhar para a viabilidade da solução para a organização; e fornecer celeridade ao processo de solução do conflito.

Dentre as desvantagens, a decisão arbitrada pode não garantir um nível razoável de satisfação para as partes e pode não obedecer ao objetivo de bem comum às partes. A colocação da decisão pelo árbitro pode causar insatisfação em alguma das partes.

Para minimizar os impactos negativos da arbitragem, é importante que o árbitro cuide de algumas posturas:

Fazer as partes compreenderem o problema sob diversos pontos de vista, o que inclui o ponto de vista do outro e o da organização;

Fazer as partes compreenderem o contexto geral do problema e de onde a solução está sendo tomada;

Dar transparência ao processo de tomada de decisão, de maneira que as partes compreendam com clareza os porquês da decisão tomada;

Ajudar as partes a compreender situações que causaram o conflito;

Fornecer lucidez às partes, de maneira que, a partir disso, elas consigam tomar melhores decisões;

Mostrar, ao longo do processo, as possibilidades de saída do conflito;

Mostrar, ao longo do processo, as necessidades de ajustamento de conduta das partes;

Ser imparcial e ético no processo de resolução do conflito;

Tomar a decisão dentro dos critérios técnicos envolvidos no contexto do conflito, sem deixar favorecimentos a alguma das partes preponderar;

Ser idôneo durante todo o processo.

Cabe elucidar, finalmente, que a arbitragem é uma ferramenta habitualmente utilizada no meio jurídico para soluções dos conflitos fora das demoradas esferas judiciais. A Sentença Arbitral é um título executivo judicial que poderá ser executado por vias jurídicas, caso o devedor não cumpra voluntariamente a obrigação. Logo, esta tende a ser definitiva e obrigatória, pois se equipara às decisões do poder judiciário – não permite recursos, e a parte que a descumprir está sujeita à execução judicial (BORGES, 2007).



O árbitro nomeado conduzirá o processo arbitral de forma semelhante ao processo judicial, porém a decisão tomada será por uma pessoa especialista no contexto da controvérsia. Tal atitude difere do poder judiciário, em que o juiz se instrui acerca do litígio por meio do auxílio de peritos e especialistas. Portanto, a controvérsia será decidida de acordo com o real saber e entender do árbitro (CRASP, 2007).

A Lei nº 9.307/96, de 23 de setembro de 1996, conhecida como Lei Marco Maciel, apresenta o procedimento arbitral como aplicável somente a direitos patrimoniais disponíveis. Limita sua aplicação às questões jurídicas que apenas se referem aos bens de valor econômico e monetário quantificados e que podem ser comercializados livremente.

Esta lei determina, ainda, que as partes só poderão resolver seus conflitos por meio da ferramenta arbitragem, ou se submeterem ao juízo arbitral, por meio da Cláusula Compromissória.

Assim, a decisão arbitral tem, necessariamente, o título executivo de sentença arbitral (BORGES, 2007). Assume, dessa maneira, uma postura normativa e inflexível (eminentemente rígida) diante do contexto de agilidade e flexibilidade do ambiente empresarial de hoje.

Portanto, a ferramenta que propomos como arbitragem consiste em uma adaptação da Arbitragem Judicial para o ambiente das organizações, nas quais a decisão do árbitro não possui força jurídica; apenas força de decisão hierárquica. E as partes não se submetem a uma decisão sob força jurídica, mas sim à decisão, na medida em que ela possui força hierárquica, como se tivesse sido uma ordem do topo da hierarquia da empresa.

As decisões concentram-se no âmbito da organização e, portanto, sua força de legalidade se aplica única e exclusivamente a este campo. Em virtude disso, o árbitro acaba sendo um representante da alta hierarquia da empresa, devendo sua decisão ser tomada por ele e compreendida pelas partes como proveniente do topo da hierarquia da empresa.

O árbitro não precisa ser o imediato superior hierárquico. Deve ser alguma pessoa que tenha conhecimento técnico e geral sobre o objeto do conflito, que, então, utilizará o seu bom senso para definir a questão em conflito. Sua decisão terá força de decisão hierárquica para os funcionários da empresa, inclusive para os superiores hierárquicos.

Afinal, qual ferramenta utilizar para a gestão de conflitos na organização? Deve ser feita uma análise do contexto em geral do conflito e das necessidades imediatas e de longo prazo da organização. A escolha pela ferramenta deve ser baseada na otimização de recursos e do desempenho da organização.

Quadro 19 – Mediação X Arbitragem

Mediação	Arbitragem
Desejo de preservar relação continuada	Necessidade de compensar desequilíbrio de poder
Ênfase em negócios futuros	Necessidade de decisões sobre fatos passados
Necessidade de se evitar decisões de vitória ou derrota	Elevado volume de disputas
Participantes da disputa desejam controlar processo	Necessidade de participação das partes

Fonte: CRASP (2007).

É sempre importante deixar as partes tentarem se entender para dar continuidade à relação. Sugerimos que, primeiro, se tente mediar as relações em conflito, deixando as pessoas desenvolverem seu pleno potencial. Isso pode produzir crescimento nas partes e, pois, na organização. Caso o conflito esteja difícil ou demorado de ser solucionado - e que isso esteja trazendo problemas e prejuízos à organização -, é necessário que a solução seja arbitrada às partes, requisitando delas.

5. Comunicação não violenta

A comunicação não violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Betram Rosenberg (1960), tem o objetivo resgatar o que há de mais legítimo nas pessoas, suas emoções, valores e a capacidade de se expressarem com honestidade, ajudando os outros com verdadeira empatia e entendendo a sua real necessidade (ROSENBERG, 2006).

A CNV veio para ensinar a escutar sem criticar, analisar, culpar ou diagnosticar os outros. Segundo Rosenberg (2006), a comunicação não violenta é composta de quatro componentes:

- observar o que está acontecendo numa situação,
- identificar como você se sente ao observar aquela ação,
- reconhecer qual necessidade está ligada ao sentimento identificado, e
- fazer um pedido concreto para enriquecer a vida.

É preciso aprender a expressar honestamente e receber com empatia por meio dos quatro componentes.

Por meio da CNV é possível se comunicar de forma empática e verdadeira. É de grande auxílio para as organizações, pois boa parte dos conflitos que surgem com outras pessoas pode ser causada mais pela forma como são expressas as ideias do que propriamente pelas diferenças de opinião (ROSENBERG, 2006). É um processo comumente percebido em organizações com ou sem fins lucrativos.

Nas corporações, a CNV tem como objetivo aumentar a produtividade da empresa, conseguir melhorias no clima organizacional, sem humilhações, ofensas, coações e ameaças a nenhum colaborador (ROSENBERG, 2006). Buscar um ambiente de trabalho colaborativo com relações interpessoais harmoniosas é um desafio para qualquer organização, mas, como a CNV estimula a empatia e o bem-estar, é possível ter um clima organizacional positivo.

A CNV nos ajuda a ligar uns aos outros e a nós mesmos, possibilitando que nossa compaixão natural floresça. Ela nos guia no processo de reformular a maneira pela qual nos expressamos e escutamos os outros, mediante a concentração em quatro áreas: o que observamos, o que sentimos, do que necessitamos, e o que pedimos para enriquecer nossa vida. A CNV promove maior profundidade no escutar, fomenta o respeito e a empatia e provoca o desejo mútuo de nos entregarmos de coração.



Exercícios

- **Estudo de caso:**

Como lidar com os conflitos na empresa¹

Paulo Eoock, um dos diretores da empresa Allservice, ao sair da reunião de apresentação da primeira versão do orçamento anual, enquanto caminhava pelo estacionamento da empresa, indo para casa, pensava: “Por que será que deu errado, de novo?”. Afinal, depois de tantas preparações e conversas, a reunião dos executivos para discutir a proposta orçamentária tinha sido um grande fracasso.

O esforço conjunto tinha sido grande e aconteceu a mesma coisa que já havia ocorrido no ano anterior: um final, além de desagradável, desalentador. Paulo estava abalado, pois achava que tinham feito o melhor, dentro das condições possíveis do momento e da empresa. O presidente da empresa não aceitaria a proposta e pediu que o grupo executivo desenvolvesse outra. Argumentou que a proposta não estava aderente ao planejamento estratégico e que os indicadores financeiros não tinham sido alcançados.

¹ Este exercício é baseado em Frezatti, Guerreiro e Casado (2004).

Ricardo, Joana e Carlos, outros três diretores, eram amigos de infância e ambos fizeram o curso de engenharia. Suas personalidades eram muito diferentes e, no início do negócio, combinaram que iriam alternar as posições técnicas e de liderança, o que implicava dizer que a alternância na presidência vinha ocorrendo ao longo do tempo. Com o passar do tempo, foram percebendo que o acordo precisava ser revisto, pois o talento de cada um não estava sendo otimizado.

Ao término do seu primeiro mandato, Ricardo tinha a mostrar um crescimento nos negócios muito significativo, o que não ocorreu na gestão de Carlos, que vivenciou, além de dificuldades econômicas, dificuldades comerciais. Tudo isso caracterizou a sua gestão como um período de menor crescimento, voltada para a redução de custos. Joana sempre permaneceu na diretoria financeira.

A proposta do orçamento apresentava diferenças significativas em relação ao plano estratégico, o que provocou a sua não aceitação pelo presidente, que exigiu uma revisão do trabalho. O dilema correspondeu à situação em que os participantes, colocando-se no lugar do presidente da empresa, devem decidir quais caminhos a proposta do orçamento deve seguir: mais conservador ou agressivo no mercado?

A reunião de discussão do orçamento tinha sido cuidadosamente planejada pois, nos anos anteriores, o desgaste tinha sido muito grande. Enquanto esperava a chegada dos demais, Paulo olhava a foto do pai do fundador da empresa e pensava:

“Além do cansaço, estou com certa irritação com o não comprometimento de alguns colegas. Preparei o meu trabalho e fiz minha parte, mas as informações chegaram atrasadas e muito diferentes do que esperava”.

Minutos depois, o diálogo iniciou pelo presidente:

Ricardo: “Vocês não entenderam o que nós queremos!”.

Joana: “Como não? O orçamento para o ano deve ser conservador, do ponto de vista da estruturação financeira.”.

Ricardo: “Sim, mas o resultado é pífio. Os custos e as despesas comerciais e administrativas aumentaram e a receita não está respondendo na mesma proporção.”

Sérgio: “Como você sabe, o mercado está muito difícil e não vamos crescer muito. Vamos nos manter conservadores”

Ricardo: “O que eu vou dizer para os acionistas sobre o crescimento?”

Sérgio: “Vai acontecer, mas não agora.”

Carlos: “Os investimentos vão acontecer agora.”

Sérgio: “Calma lá! O mercado não funciona assim.”

Carlos: “No ano passado aconteceu a mesma coisa: eu me preparei para crescer a carteira de clientes. Contratei pessoas, empresas e recursos. Eu preparei meu setor para crescer, assim como você não fez.”

A reunião começou a ficar tensa com troca de apontamentos e acusações entre as diretorias.

Ricardo: “Bom, vamos encerrar a reunião. Podem se reunir novamente e recomeçar o trabalho e entrar em acordo. Que isso aconteça rápido. Preciso que cheguem no mesmo planejamento e me apresentem com argumentos válidos”

Após a reunião, Paulo foi o último a deixar a sala. Pensativo, dirigiu-se ao estacionamento e procurou o seu carro. Quando se deu conta, estava parado junto à porta do automóvel, com o olhar no horizonte. Paulo sabia que o problema não consistia em processar os números – isso até que seria fácil, mas sim obter uma posição negociada entre os executivos e seus setores que já estavam em conflitos por muito tempo.

- 1) Como solucionar esse conflito na empresa? A partir do conhecimento adquirido, aponte meio de soluções pela mediação, a arbitragem e CNV.
- 2) Muitos dilemas são resolvidos radicalmente a partir de conflitos, quando eles são realmente abordados. Construa um quadro com os benefícios e malefícios que os conflitos podem trazer para a organização.
- 3) Enfim, o que é conflito? O que é negociação? Como as diferenças individuais de personalidade e gênero influenciam as negociações? Quais são os papéis e funções das negociações com uma terceira parte? Escreva um texto que responda a todos esses questionamentos e faça refletir um pouco mais sobre o tema.



SAIBA MAIS:

Link 1: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7429/analise-da-gestao-de-conflitos-interpessoais-nas-organicoes-publicas-de-ensino-profissionalizante-em-nova-iguacu-rj/i/pt-br>> Leia mais sobre a gestão de conflitos interpessoais nas organizações. Revista de Gestão, v.18, n.4, art.1, p.585-604, 2011.

Link 2: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48218/-inter-mediacao-latente-de-conflitos-e-comunicacao-nao-violenta-na-atividade-secretarial/i/pt-br>> Saiba mais sobre Mediação de Conflitos e Comunicação Não-Violenta. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, n. 2, p. 214-228, 2017.

Link 3: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26022007-112315/>> Conheça mais sobre as competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

Link 4: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/251825>> Leia sobre os modelos organizadores, gênero e moral na resolução de conflitos entre jovens na escola. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2008. CARVALHAL, E.; ANDRADE, G. M.; ARAUJO, J. V.; KNUST, M. Negociação e administração de conflitos. 5. Ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2017. ROSERBERG, M. B. Comunicação não-violenta. São Paulo: Editora Agora, 2006.

6. Referências

- BORGES E. C. V. **As vantagens da prática arbitral para solução das controvérsias das micro e pequenas empresas.** Disponível em: < www.mediar-rs.com.br >. Acesso em: 08 nov. 2019.
- CAVALCANTI M. F., SAUAIA, A. C. A. Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresa. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 51, v. 12, n. 3, mai-jun 2006.
- CRASP – Conselho Regional de Administração de São Paulo. **Mediação e arbitragem – conceitos importantes.** Disponível em: <https://www.crasp.gov.br/centro/site/grupos-de-excelencia/mediacao-e-arbitragem?template=lista_arquivos2&categoria=artigos>. Acesso em: 10 nov. 2019.

- FALK, M. L. R. A competência gerencial nos conflitos interpessoais. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 22, v. 7, n. 4, jul-ago 2001.
- FREUD, SIGMUND. *“El Yo, elEllo y Otros Ensayos De Metapsicología”*, Alianza Editorial, 2012.
- FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; CASADO, T. ALL service: os conflitos da discussão do orçamento anual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 183-202, 2004.
- MARTINS, R. **Grupo e equipe e suas dinâmicas numa loja corporativa do segmento de telecomunicações**. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- MIARA, C. K. A arbitragem como sistema de solução de conflitos privados internacionais. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, 9, 2005, Ponta Grossa. **Site...www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/cd_Simposio/index.html**
- MICHELON, M. H. D. O processo de mediação. **Revista Escola de Direito**, ed. 5, v. 1, n. 4, p. 339-342, 2004.
- PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.
- REICH, W. Análise do caráter. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 2.ed. São Paulo: Ágora, 2006.
- SALES, L. M. M., ANDRADE, D. A. A. **A possibilidade de utilização da mediação como instrumento de resolução de conflitos oriundos do meio médico hospitalar**. Disponível em: < www.espacodaarbitragem.com.br >. Acesso em: 07 jul. 2007
- SOUZA, L. A. **A utilização da mediação de conflitos no processo judicial**. 2004. Disponível em: <www.jus2.uol.com.br/doutrina/>. Acesso em: 11 nov. 2019.
- XAVIER, A. S., DIAS, S. M. R. C. D. O que pode gerar situação de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Site... www.anpad.org.br**



Liderança

A liderança é um fenômeno exaustivamente estudado no campo das organizações. Segundo Araújo (2006, p. 334), “existem quase tantas definições de liderança quanto existem pessoas que tentaram definir o conceito”. Liderança “é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos mesmo os cientistas sociais” (SOUZA NETO, 2002, p. 2).

O tema liderança nas organizações como fenômeno social já passou por diversas correntes teóricas. Na década de 1940, conforme apresenta Bergamini (1994), foi discutida como traços de personalidade exclusivos de determinadas pessoas. Nos anos 1950 e 1960, os estudos de Hollander (1964) e Fiedler (1967) discutiram liderança dentro do enfoque das teorias comportamentais. Ainda na década de 1960, os cientistas das universidades *Ohio State University* e *University of Michigan* trabalharam-na com perspectivas situacionais.

Para Davel (2000), daí até a década de 1980, os teóricos sobre o assunto a compreenderam como processo de influência pelo qual a figura do líder induzia o comportamento dos membros do grupo. Segundo Souza Neto (2002), o ponto comum dos estudos sobre liderança desde a década de 1980 é a capacidade de influência exercida sobre o comportamento das pessoas em direção aos objetivos da organização. A teoria contemporânea, por sua vez, enfoca a influência em mão-dupla entre líder e liderado.



De um modo geral, atualmente liderança tem sido compreendida como a capacidade de direcionar o esforço coletivo em prol de dado objetivo. Trata-se de um fenômeno grupal e coletivo, pois envolve a influência sobre o social a partir de uma pessoa e o compartilhamento pelos membros do grupo daquilo que o líder põe em perspectiva. As atividades para realização de objetivos são orientadas pelas articulações de visões, personificação de valores e ambiente de realizações (LUSTRI, 2004).

Simões e Fávero (2003, p. 568) afirmam que:

A marca da liderança contemporânea é fortalecer o grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho. O líder lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes, e líderes, em agentes de mudanças.

A liderança se materializa na sintonia de ações e consecuições de tarefas, metas e objetivos. Extrapolando cargos ou posições formais, atributos ou comportamento individual, sendo função da interação contínua e dinâmica do líder, liderados, grupos, superiores e do ambiente externo (SOUZA NETO, 2002).

Para Lustrri (2004), o processo de liderança envolve um relacionamento de influência em duplo sentido; ou numa ligação mútua entre líder e liderado, orientando para o atendimento de objetivos mútuos, i.e., para a reciprocidade e troca. Os líderes se diferenciam pela rapidez e equivalência dos retornos, e pelo grau e natureza dos interesses de cada parte na troca (DAVEL, 2000).

Os líderes, na visão de Bergamini (1994), emergem pela participação substantiva em relações operacionais entre os membros do grupo, nas quais o status é adquirido pela demonstração da capacidade de coordenar trabalhos de cooperação. Dessa forma, liderar é construir o sentido que

as pessoas dão àquilo que estão fazendo. O líder é, portanto, um ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho.

Para Araújo (2006, p. 335), “o líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança; resultado, sim”.

O objetivo deste capítulo é apresentar de maneira geral o que os estudos sobre liderança discutem sobre o tema. Como esta é uma discussão que não tem uma conclusão sobre o que vem a ser liderança, apresentaremos ao final do capítulo uma discussão para possibilitar compreendê-la a partir de uma perspectiva sociológica. Isto é, um processo coletivo construído a partir de interações entre pessoas.

1. Um escopo dos estudos sobre liderança

Os estudos sobre liderança podem ser categorizados em três perspectivas: a Abordagem dos Traços, a Abordagem Comportamental e a Abordagem Contingencial. Há, ainda, a perspectiva que recentemente tem sido denominada de Contemporânea. O Quadro 20 expõe características de cada uma delas. É importante destacar, conforme discute Policarpo (2016), que essas abordagens não são necessariamente discordantes ou excludentes. Elas podem ser complementares para trazer compreensões acerca do que é a liderança.

Quadro 20 - Teorias tradicionais de lideranças

Abordagem dos traços	Abordagem comportamental	Abordagem contingencial
Compreende o líder como alguém que possui características específicas que o qualificam para a função; Traços universais de liderança; As características de liderança são inatas ao sujeito, e não podem ser aprendidas; Baseado no modelo Big Five.	Comportamentos que um líder deve ter; A liderança pode ser aprendida; Estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire. Líder orientado para as pessoas; Líder orientado para a produção.	Adequação de acordo com a situação; O líder assume diferentes comportamentos, coerente com o contexto; Modelo de Contingência (de Fiedler); Teoria do Caminho-meta (de House) Teoria Situacional (de Herseye Blanchard) Teoria de Participação e Liderança (de Vroom e Yetton)

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010).

1.4. Abordagem dos Traços

Contempla os primeiros estudos sobre liderança, que perduraram até a década de 1940. A liderança é entendida como privilégio de pessoas que detêm uma série de traços sociais, físicos, intelectuais e de personalidade. Isso significa que o bom líder seria aquele que nasce com certas características específicas, tais como: autoconfiança, assertividade, disciplina e flexibilidade, dentre outras.



Nessa abordagem, os líderes passaram a ser entendidos como indivíduos diferenciados das pessoas comuns pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade que os fazem lidar facilmente com as pessoas, conseguindo obter delas o desempenho esperado. Assim, a liderança consiste no arcabouço inato de características de uma pessoa que a coloca e a mantém no papel de liderança (POLICARPO, 2016; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Essa compreensão da liderança é expressa no modelo que representa a Abordagem do Traços, o Modelo Big Five de personalidade. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), o modelo Big Five compreende cinco fatores de personalidade para qualificar um líder:

- extroversão (alguém sociável, agregador e assertivo),
- amabilidade (alguém de boa índole, colaborador e confiável),
- conscienciosidade (alguém responsável, persistente e organizado),
- estabilidade emocional (alguém calmo, autoconfiante e seguro), e
- abertura para experiências (alguém criativo, curioso e sensível a artístico).

Segundo Robbins et al (2010), este modelo foi o resultado empírico de experimentos sociais da época. Uma revisão de cerca de 20 pesquisas no final dos anos 1960 identificou quase 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco eram os mais comuns nos estudados.

Nestes estudos, foram aplicados testes para avaliar as características das pessoas que estavam em posição de influenciar outras pessoas. Logo, o modelo Big Five surgiu na organização destes traços predominantes dos estudos. Seus resultados podem ser obtidos a partir de uma avaliação comportamental que permite analisar a personalidade dos pesquisados. A partir da aplicação de um teste, as características do indivíduo podem ser avaliadas de acordo com essas cinco dimensões. Na análise, são apontados percentuais que corresponde a quanto de um determinado traço o indivíduo apresenta, devido suas escolhas de respostas no questionário.

Nesse sentido, esse modelo engloba variações da personalidade humana que na época eram consideradas elementos essenciais de obtenção de desempenho no trabalho.

1.5. Abordagem Comportamental

Também conhecida como abordagem dos estilos de liderança, a Abordagem Comportamental prevaleceu entre as décadas de 1940 e 1960. Ela dá ênfase às posturas que devem ser assumidas pela liderança. Não se tratam de características inatas como predominantes; a ênfase é dada ao aprendizado de características comportamentais que estariam relacionadas ao desempenho da liderança, a qual seria responsável pelo desempenho eficaz da organização.



Nesse sentido, as características da liderança estariam orientadas para a lida com tarefas e com pessoas. No tocante às tarefas, o líder seria aquele com capacidade de orientação técnica e prática do trabalho e do funcionamento da organização. Seria aquele capaz de orientar seu grupo dentro das funções, atividades e práticas necessárias para o alcance de seus objetivos e metas.

Em relação às tarefas, o líder é tido como aquele que sabe lidar com relações interpessoais. Isto é, sua capacidade de empatia e compreensão do funcionamento dos colaboradores e dos grupos é que faria dele um líder.

Buscando habilidades e comportamentos para configurar o perfil de liderança, os estudos pioneiros de Lewin (1951) e Lippitt e White (1947) chegaram em três estilos de liderança, com base no nível de controle do líder sobre o grupo:

Autocrático: controle rígido sobre o grupo, definido pela intensidade da obediência hierárquica, cumprimento de regras e sanções e punições contra os comportamentos desviantes em relação àquilo que é definido pelo líder;

Democrático: decisões com a participação dos grupos. O controle é menos rígido, embora as figuras de autoridade ainda se mantenham presentes. As decisões e as regras são flexibilizadas, tentando atender à maioria.

Laissez-faire: alto grau de flexibilidade e baixo nível de controle. O líder envolve-se pouco nas atividades do grupo, deixando o próprio grupo organizar-se à sua maneira. A figura da autoridade é fraca, assim como o controle sobre as funções e atividades.

Uma diferença básica entre essas duas abordagens consiste na compreensão de que as características da liderança seriam inatas à pessoa. Para a Abordagem dos Traços, é preciso selecionar as pessoas certas para exercerem a liderança, pois um líder nasceria para ser líder. A liderança, nesse sentido, seria algo que não poderia ser desenvolvido. Já a Abordagem Comportamental compreende que é possível treinar as pessoas para serem líderes. Como o foco está voltado para as ações do líder, há a perspectiva de que, uma vez identificado os elementos responsáveis pelo desempenho dos colaboradores, é possível que uma pessoa aprenda o que fazer. Nesse sentido, ser um líder consiste em um processo de aprendizado.

1.6. Abordagem Contingencial

Também conhecida como Abordagem Situacional, surgiu a partir da década de 1960, colocando o foco na análise do ambiente. Sua base está na perspectiva de que a liderança é consequente das características do ambiente. Isto é, o líder é aquele capaz de responder às demandas contextuais do grupo, da organização e do conjunto de *stakeholders*, que compõem a organização, levando em consideração as demandas de cada um desses grupos.



Um líder é aquele capaz de compreender as influências e as relações do contexto ambiental da organização e saber utilizá-las para obter o desempenho que deseja. Em poucas palavras, um líder é aquele que saberia ler o ambiente e, a partir disso, saberia movimentar esse ambiente em favor dos resultados que almeja.

Quatro concepções sobre liderança se destacam dentro da Abordagem Contingencial: Modelo de Contingência, Teoria Situacional, Teoria do Caminho-Meta e Teoria de Participação e Liderança.

Modelo de Contingência

O Modelo de Contingência, desenvolvido por Fiedler (1967), consiste em um modelo de transição entre as abordagens Comportamental e Contingencial. A partir de um instrumento de pesquisa, denominado *Least Preferred Co-worker* (LPC), que consiste em um questionário no qual o líder era solicitado a avaliar pessoas com as quais tinha dificuldades em trabalhar, Fiedler mensurou a extensão pela qual a pessoa era orientada ou para as pessoas ou para as tarefas (CERANTOLA, 2017; POLICARPO, 2016; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Influenciado pela preocupação da Abordagem Comportamental com tarefas e pessoas, o questionário apresentava notas para adjetivos contrastantes (por exemplo, agradável e desagradável).

dável; eficiente e ineficiente, dentre outros). Quando as pessoas descritas como “menos queridas” eram avaliadas com notas altas nos adjetivos favoráveis, o modelo compreendia o líder como um sujeito de traços de personalidade orientados a relacionamentos. Quando a pontuação se encontrava baixa nos adjetivos desfavoráveis, o pressuposto era o de que o líder estaria interessado no desempenho do indivíduo, sendo pensoso à orientação para tarefas.

A contribuição para a Abordagem Contingencial consistiu na concepção de Fiedler (1967) de que a propensão às tarefas ou às pessoas, além de traços de personalidade, seria consequente também de características dos ambientes que o líder e a organização que ele pertence estariam inseridos. Para Fiedler (1967), existiriam pelo menos três aspectos contingenciais básicos, que seriam determinantes para a orientação do líder:

Relação entre líder e liderados: grau de confiança, credibilidade e respeito no relacionamento entre o líder e os membros do grupo;

Estrutura da tarefa: grau de estruturação, definição e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho;

Posição de poder: grau de influência que o líder tem sobre variáveis de poder (por exemplo: recompensas e punições).



Segundo este modelo, a eficácia da liderança seria consequente da orientação do líder (para tarefas e/ou pessoas) em interação com as situações que o ambiente de trabalho proporciona. Isto é, suas características pessoais em relação com os colaboradores e com o grau de controle e influência que ele pode se valer dentro das situações do dia a dia de trabalho. Nesse sentido, uma liderança eficaz dependeria tanto da situação quanto do líder.

Modelo Caminho-Meta

Diante da compreensão de que a liderança envolveria aspectos pessoas em resposta aos determinantes contextuais, estudos da *Ohio State University* e *University of Michigan* desenvolveram o Modelo Caminho-Meta, do autor House (1977). Influenciado pelas teorias sobre expectativas e motivação, House (1977) discutiu a liderança como o elemento facilitador para que as pessoas alcançassem suas metas mediante o ambiente de trabalho. O líder seria aquele que forneceria orientação, apoio, recursos e motivação para que os colaboradores cumprissem suas metas (metas estas sempre relativas aos objetivos da organização).

Liderar compreendia, nessa teoria, demonstrar os caminhos que levariam os colaboradores ao alcance de suas metas. O líder era visto como um guia que deveria ser seguido pelos colaboradores para que eles conseguissem cumprir aquilo para o qual estariam ali trabalhando.

Nesse sentido, o líder eficaz teria o papel de:

Esclarecer o caminho para os seguidores;

Indicar-lhes a direção mais certa (conforme a organização desejaria);

Tornar a jornada mais fácil;

Diminuir as barreiras e obstáculos do ambiente;

Facilitar o ambiente de trabalho;

Zelar pela motivação dos colaboradores.

Para que isso acontecesse, os cientistas da *Ohio State University* e *University of Michigan* compreendiam ser fundamental à liderança realizar um diagnóstico do ambiente e selecionar atividades com perfis de comportamentos de cada um de seus subordinados. Ou seja, o líder deveria:

- compreender as demandas do ambiente em termos de tarefas e de características de personalidade inerentes a cada tarefa;
- entender o perfil de comportamento e traço de personalidade de cada um dos seus colaboradores, e
- usar sua habilidade em relações interpessoais para delegar as tarefas coerentes para cada um deles, garantindo-lhes motivação e melhor execução do trabalho.

Dessa maneira, a liderança garantiria à organização o desempenho necessário para maximização do capital investido na empresa.

A interação entre ambiente, características das tarefas e aspectos de personalidade de líderes e de liderados motivou Hersey e Blanchard (1977) a compreender o reconhecimento da importância dos liderados como elemento primordial para que a liderança maximize o desempenho dos colaboradores no sentido de otimização do valor da organização.

O sucesso da liderança estaria, pois, em primeiro compreender o nível de desejo, motivação, aptidão e habilidade do liderado para determinado tipo de trabalho. Somente a partir dessa compreensão é que seria possível ao líder utilizar a interação com o liderado e as respostas ao ambiente como fatores de obtenção de desempenho e maximização de valor.

Segundo Policarpo (2016), três fatores seriam básicos nesta teoria:

Orientação para a tarefa: compreensão do grau de orientação para as tarefas que os liderados possuem; e compreensão da disposição e motivação dos liderados para execução de tarefas.

Orientação para relacionamentos: compreensão do nível de capacidade de relacionamento que os liderados possuem; e compreensão da disposição que os liderados possuem para relacionamentos de trabalho.

Orientação para realização: compreensão da disposição e motivação que os liderados possuem para realização de seus trabalhos, para alcance de suas metas e, por consequência, para realização dos objetivos organizacionais.

Nessa concepção, o líder deve compreender a propensão dos liderados para orientação e execução de tarefas e deve saber a disponibilidade dos liderados para estabelecer relações de trabalho. A liderança eficaz dependeria de dispor esses dois elementos anteriores no ambiente de trabalho de maneira a motivar os liderados para a realização do desempenho exigido pela organização. Isto é, deveria aferir a avaliação dos liderados e o desempenho do grupo, tendo como base o desempenho planejado.

A eficácia da liderança deve fazer com que, a partir das interações e inter-relações entre os membros, o desempenho do grupo se aproxime do desempenho planejado (CERANTOLA, 2017; POLICARPO, 2016; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Por fim, a teoria contingencial de Vroom e Yetton (1973) compreende que a liderança implica em estabelecer sequências de procedimentos e normas como guias para os liderados serem capazes de participar do processo decisório, de acordo com as diferentes situações (POLICARPO, 2016; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A teoria foi revisada mais tarde por Vroom e Jago (1988). Ao substituir o modelo original por um sistema especializado, a tomada de decisão do líder passou a ser considerada sob três pilares:

Qualidade da decisão: grau de contribuição dos liderados chegar à correta solução para a situação;

Compromisso dos liderados: grau de engajamento dos liderados com os propósitos dos grupos de trabalho, bem como com os objetivos e maximização do valor da organização;

Restrições de tempo: definição do tempo necessário para a tomada de decisão e avaliação, se o tempo permite o envolvimento de mais partes na tomada de decisão. Isso porque decisões que contam com maior número de pessoas para serem tomadas tendem a demorar mais e têm maior complexidade na gestão da decisão.

Vroom e Jago (1988), portanto, distinguem três estilos de liderança, sendo eles autocrático (a tomada de decisão é individual do líder), consultivo (a tomada de decisão final é do líder a partir de discussões com o grupo) e o colaborativo (a tomada de decisão é realizada a partir da concessão do grupo). Na visão dos autores, existem cinco posições diferentes nos processos de tomada de decisão, conforme veremos abaixo:

Autocrático (A1): o líder usa as informações que já possui para tomar a decisão, sem exigir mais informações de sua equipe;

Autocrático (A2): o líder consulta sua equipe para obter informações específicas necessárias e depois toma a decisão final;

Consultivo (C1): o líder informa sua equipe da situação e pede a opinião dos membros individualmente, mas não reúne o grupo para uma discussão. É um processo de consulta a informações, onde a tomada de decisão final é feita pelo líder.

Consultivo (C2): o líder reúne sua equipe para uma discussão em grupo sobre o assunto e busca suas sugestões, mas ainda toma a decisão final sozinho.

Colaborativo (G2): o líder trabalha com sua equipe para alcançar um consenso em grupo. Sua função é principalmente facilitar e ajudar os membros da equipe a tomarem uma decisão com a qual todos concordam.

Para determinar qual desses estilos e processos é o mais apropriado para a decisão se tornar eficaz, existem alguns critérios que precisam ser avaliados pelo líder. Nessa perspectiva, primeiramente, o líder deve avaliar a situação que a empresa se encontra e ajustar o seu estilo de liderança para qual tipo de decisão precisa ser tomado, a partir da análise dos três pilares mencionados: qualidade da decisão, compromisso dos liderados e restrição de tempo (GOMES, 2014).

As abordagens contemporâneas sobre liderança compreendem o líder como indivíduo que inspira seus liderados por meio de palavras, comportamentos e ideias (CERANTOLA, 2017) Robbins, Judge e Sobral (2010) elencam algumas perspectivas dessa abordagem:

Liderança carismática: perspectiva que defende que os liderados atribuem capacidades heróicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos, tais como: ter visões baseadas em valores, oferecer soluções inovadoras, promover mudanças intensas no ambiente e ter um olhar orientado para a mudança. A abordagem primária de liderança carismática se baseou em Max Weber (1974). O termo foi definido como uma metáfora para alguém que, perante uma situação de adversidade, conseguiu reunir em seu entorno um grupo de indivíduos que acreditavam nas suas capacidades para apontar o melhor caminho a seguir, e estes últimos o enxergavam como um ser visionário e inspirador de valores fundamentais (CERANTOLA, 2017; POLICARPO, 2016; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Liderança transacional: perspectiva de que por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas é que os líderes conduzem e motivam de maneira eficiente seus liderados. Em virtude disso, uma série de características são categorizadas: negociação de recom-

penhas por esforço, intervenção para corrigir desvios de regras, perfil *laissez-faire*, atribuições com menor teor de responsabilidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Liderança transformacional: concepção de que a liderança é responsável por inspirar as equipes de trabalho, de maneira que eles transcendam a seus próprios interesses. Para promover a criação da visão organizacional nos membros da organização, os líderes devem: passar os sentidos de visão, missão e orgulho para seus liderados; expressar propósitos; comunicar expectativas; promover a inteligência; e cuidar dos liderados de maneira individual e personalizada.

Atualmente, os estudos sobre liderança compreendem um escopo variado de temas e perspectivas. De modo geral, preponderam duas correntes de pensamento: a liderança institucionalizada e a liderança como fenômeno grupal, que ainda segue a antiga dicotomia tarefa *versus* relacionamento.

Souza Neto (2002, p.1) afirma que “uma série de conceitos foram apresentados nos últimos 25 anos, sem que qualquer um deles seja conclusivo”. Portanto, essas são duas correntes que conceituam liderança à luz de seus respectivos preceitos. Este fato não as caracteriza como excludentes, pois podem se complementar e acabam por se convergirem.

Na corrente da liderança como fenômeno grupal, conforme discute Lustri (2004), o processo de liderança envolve um relacionamento de influência em duplo sentido entre líder e liderado, orientada para o atendimento de objetivos mútuos e para a reciprocidade e troca. A liderança é socialmente construída, fruto de atitudes de pessoas com aqueles que os cercam.



A capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos estabelecidos pode acontecer de maneira formal ou de maneira natural. No primeiro caso, é procedente dos aspectos formais da organização e legitimada a partir dos fundamentos da hierarquia. No segundo caso, a liderança se caracteriza como uma ação simbólica, pois o líder constrói a realidade organizacional para os outros. Em outras palavras, o líder cria os pontos de referência norteadores da ação, fornecendo aos seus subordinados bases para identificação e construção da identidade.

Já a liderança institucionalizada compreende, conforme Araújo (2006, p.335) salienta, que “o líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultado sim”. A preocupação central desta corrente reside na influência do grupo para alcance de metas. Os líderes, neste contexto, se diferenciam pela rapidez dos retornos; pela equivalência dos retornos (DAVEL, 2000).

Os líderes, conforme aponta Bergamini (1994), emergem pela participação substantiva em relações operacionais entre os membros do grupo, nas quais o *status* é adquirido pela demonstração da capacidade de coordenar trabalhos. O sentido da ação do líder é atrelado à ação produtiva, pela tônica da eficácia. Os líderes possuem a incumbência da transformação produtiva do mundo que fornece experiências e objetivos de existências a indivíduos de um grupo.

Neste escopo, para Lustri (2004) as funções da liderança são: o estabelecimento da orientação, onde o líder orienta as ações através de suas visões do futuro; o alinhamento de pessoal, onde o líder cria o ambiente de cooperação necessário; e a motivação e inspiração, onde o líder faz com que as barreiras e os encaixos sejam superados.

Dentre as inúmeras características e responsabilidades que um líder deve ter, existe uma que chama a atenção por estar intimamente ligado ao conceito atual de liderança. Conforme Davel

(2000) e Souza Neto (2002) afirmam, o líder tem a incumbência de manter a harmonia e saúde do grupo sob sua liderança. A liderança, na visão de Xavier (2003), tem o papel de minimizar, ou contribuir (conforme o caso), na ocorrência de conflitos, para o desenvolvimento grupal. O autor argumenta, ainda, que líderes cujo estilo administrativo é “consultivo e participativo” têm um menor grau de conflito entre as pessoas de seu grupo.

2. Liderança na perspectiva sociológica

Os termos *liderança* e *administração* com frequência costumam ser confundidos. Para distingui-los, John Kotter, professor da Harvard Business School, explica que a administração diz respeito ao gerenciamento da complexidade, enquanto a liderança enfoca o desenvolvimento da organização para o futuro.

Com isso, queremos dizer que a administrar consiste, de modo geral, na elaboração de planos formais, projetos de estruturas organizacionais rigorosas e acompanhamento e controle do que está sendo feito tendo determinados resultados, como ponto de chegada. Nesse sentido, o administrador é aquele que estabelece a compreensão e a definição daquilo que a organização vai fazer, vai ser e para onde ela vai. O líder é aquele responsável em conduzir as pessoas da Organização a fazerem, a serem e a executarem suas funções de maneira que a Organização em seu todo alcance aquilo que foi determinado.

Nesse sentido, vemos que existe uma sutil diferença entre administrar e liderar, basicamente relativa à definição do futuro da organização e da execução do presente em direção ao futuro definido. Isso significa que um administrador pode ser um líder, se, além de determinar os rumos da organização, ele também conduzir pessoas a executar esses rumos. Nesse caso, a pessoa assume o papel de líder e de administrador.



Mas nem todo líder é um administrador, pois, muitas vezes, ele recebe em suas funções os objetivos e metas que devem ser alcançados, e cabe a esse líder conduzir seu grupo para alcançar o que foi determinado. Como o líder, nesse caso, não participou do processo de definição do que deve ser feito e o quanto deve ser feito, ele não se configura como administrador.

Então, o papel do líder consiste basicamente em “fazer as coisas por meio das pessoas”. Numa perspectiva social, isso é possível acontecer, se o líder for capaz de produzir significações culturais e identitárias nas pessoas. Ao mesmo tempo, ele deve estipular os espaços que devem ser ocupados (cargos e funções) e as respectivas pessoas a ocupá-los (distribuir as tarefas).

Temos aí o líder como uma pessoa que, dentre outras coisas:

Orienta comportamentos;

Produz consensos entre as pessoas;

Define os objetivos e as metas sobre o que deve ser feito, o que inclui toda a materialidade, para que isso seja possível: execuções, instrumentos, quantidades, parâmetros, intervalos de produção, intervalos de desempenho;

Distribui os objetos de trabalho, bem como a maneira de executar o trabalho de cada função;

Ensina ao grupo a maneira de ser no trabalho para que cada pessoa do grupo alcance aquilo que se tem expectativa que ela faça.

A liderança é, portanto, a capacidade de construir relações de poder entre as pessoas. Isso significa fazer cada pessoa acreditar, assumir para ela o consenso do grupo e os objetivos considerados coletivos; como se os objetivos do coletivo fossem o melhor para cada um individualmente - objetivos estes que nada mais seriam do que miras e objetivos do líder travestidos de objetivos e bem coletivo.

Na perspectiva sociológica, liderar significa produzir nas pessoas a realidade do trabalho, de tal sorte que cada pessoa do grupo liderado constitua sua prática cotidiana com comportamentos, discursos, verdades e saberes definidos pela liderança. Quando falamos sobre produzir uma realidade, não queremos dizer que ela seja determinada em seus mínimos detalhes, senão que, de alguma forma, a liderança acaba influenciando o que cada pessoa do grupo pensa sobre a vida no trabalho: o que ela significa, o quanto é boa, como deve ser, o quanto deve ser produtiva, e em qual intensidade o desempenho deve acontecer. Isso tudo sendo considerado pelo trabalho como uma “vida boa”.

Isso não significa que a liderança determina a vida das pessoas. Queremos dizer que a liderança aponta coisas importantes sobre o que é ser no trabalho, de modo que, a partir desses parâmetros de ser, as pessoas constroem suas significações culturais e identitárias de sujeito colaborador da organização.

Vemos, portanto, que se trata de um exercício de poder que tem na liderança seu principal agente de poder. Quando falamos de relações de poder, ancorados em Michel Foucault, queremos dizer que qualquer pessoa é capaz de construir relações de poder. Portanto, liderança não se confunde com autoridade hierárquica. Não significa que a autoridade necessariamente vai ser um líder.

A autoridade possui seu cargo como dispositivo para liderar, mas o exercício da liderança vai depender da sua habilidade de usar dispositivos de poder para convencer as pessoas a fazerem aquilo que o líder quer que as pessoas façam. O líder de um grupo, portanto, é aquele que produz os comportamentos do grupo, e não aquele que hierarquicamente é superior.

Quando falamos “produz os comportamentos do grupo”, estamos nos referindo à realidade desse grupo. Portanto, o líder, ao produzir o comportamento das pessoas, finalmente acaba produzindo a realidade do grupo. Essa é a função do líder: produzir a realidade das pessoas para, dessa maneira, produzir a realidade do grupo.

Para que isso aconteça, o líder fica em constante exercício de manipulações simbólicas feitas. Ou sejam, age sobre as verdades, os conteúdos, os elementos, os argumentos, as justificações, a racionalidade e as objetivações de um por um de todos os indivíduos que constituem o grupo.

Liderar, portanto, significa exercício do poder. Para entendermos isso, precisamos compreender que poder é aquilo que de alguma forma induz as pessoas a assumir práticas discursivas (que originalmente podiam até ser antagônicas com seus sentimentos), para atender àquilo que a liderança quer e determina. O foco da liderança, portanto, é buscar fazer a pessoa ter docilidade em relação àquilo que é requisitado a ela, em termos de desempenho no trabalho, de modo que ela construa sua “vida boa” de maneira coerente com aquilo que a liderança determina como produtividade.



Ou seja, pessoas constroem suas práticas, suas ações e seus comportamentos de maneira coerente para a consecução dos objetivos do líder (que deve, por sua vez, obedecer aos objetivos da organização), acreditando que essas práticas, ações e comportamentos são o melhor para elas mesmas e para o coletivo.

Tendo Aktouf (1996) como referência, podemos dizer que a liderança se trata de construir séries de atividades integradas e interdependentes destinadas a permitir que certa combinação de meios (financeiros, humanos, materiais etc.) possa gerar uma produção de bens e serviços economicamente e socialmente úteis e, se, possível para a empresa, com finalidade lucrativa, rentáveis.

Com base nas discussões de Foucault (1979) sobre governamentalidade, temos que a liderança consiste na correta disposição das coisas de que os colaboradores da organização precisam em seu cargo para realizar um fim conveniente para a organização, mas que ao mesmo tempo a pessoa acredita ser bom para ela mesma. Essa correta disposição tem o bem comum como justificativa, mas no fundo se constitui de uma pluralidade de fins específicos. Então, liderar significa fazer por vários meios com que determinados fins sejam atingidos por meiodas pessoas.

Visto de outra maneira, significa satisfazer diversos desejos: os colaboradores se sentem satisfeitos, possibilitam à liderança satisfazer seu papel e, por sua vez, fazem a organização satisfazer seus objetivos.

Michel Foucault chama esse movimento de positividade. Isso significa que dentro de cada pessoa, na maneira como ela entende o mundo, ela compreende que não está ali satisfazendo a organização. Para a pessoa, está satisfazendo a ela mesma. A liderança é, nesse sentido, compreendida pelos colaboradores não como algo que visa a maximização de resultados da organização, mas sim como elemento que tem como objetivo melhorar a sorte dos colaboradores.

Por isso, vemos que os colaboradores são o fim e instrumento da liderança. E servem à liderança porque possuem necessidades, medos, aspirações, ambições, intenções, desejos. A liderança deve convencer cada pessoa de que seu interesse individual (como consciência de cada sujeito do grupo social) é o interesse considerado geral (como interesse dito coletivo).

A liderança possui dois focos de ação:

- (a) o interno consiste na realidade do contexto social delimitado pelo ambiente de existência do grupo; e
- (b) o externo é constituído pelas relações entre as pessoas do ambiente interno do grupo com grupos externos (*stakeholders*), tais como: clientes, fornecedores, agentes do governo, concorrentes, proprietários, etc. A liderança deve posicionar cada integrante do círculo interno em relação a si e produzir um posicionamento nos contextos sociais mais amplos.

Em suma, podemos dizer que a liderança molda pessoas e realidades, e se não os define, influencia fortemente suas construções de mundo.



Exercícios

- **Estudo de caso 1:**

Crescimento de liderança²

A PLANTAFLOR é uma empresa atacadista que atua no setor de plantas ornamentais. Impulsionada pelo crescimento de mercado, procura também acompanhar essa evolução. Para tanto, vem estruturando alguns setores e revendo seu modelo de gestão. Com a necessidade de crescimento, algumas questões ligadas à liderança também começam a se destacar.

Lamberto é o proprietário e o gerente geral. Ele procura coordenar os trabalhos, dando apoio no escritório de vendas para auxiliar nas negociações e na doca de carregamento, visando orga-

² Este estudo de caso é baseado em Vieira, Gasperi e Cancellier (2013).

nizar as entregas. No setor administrativo/financeiro, as atividades ficam sob a coordenação de uma funcionária, que, com o aval do senhor Lamberto, age conforme seu desejo. Essa funcionária é quem delimita os assuntos a serem tratados e o que deve ser resolvido com maior prioridade e, em caso de pendências, acaba tentando resolver com os filhos, ou mediante consultas ao senhor Lamberto por telefone. No setor produtivo, em que a supervisão dos trabalhos fica sob a responsabilidade de outro funcionário, apenas encaminhando ao senhor Lamberto as reivindicações e as sugestões propostas por eles.

Quando o senhor Lamberto ou os filhos estão presentes na doca de carregamento, a coordenação deste trabalho fica por conta deles. A funcionária responsável pelo setor administrativo/financeiro está entre os funcionários mais antigos da empresa, e ocupa um cargo de confiança. Há casos, por exemplo, em que, quando o senhor Lamberto precisa se ausentar e nenhum dos filhos pode apoiar o setor de vendas, o senhor Lamberto designa esta funcionária para que fique supervisionando o setor até o final do expediente. Tal situação gera comentários do tipo: “lá vem ela para ficar mandando em nós”, “veio só para ver o que estávamos fazendo”, “o chefe não está, quem manda é ela”.

Segundo confidências de um motorista representante de uma região de vendas, “o pessoal da doca morre de medo dela, pois sabem que ela já conhece o trabalho deles e o tempo e as necessidades para realizá-lo”. Embora a percepção de alguns aponte um perfil mais autoritário por parte da colaboradora, acredita-se que isto acontece porque as pessoas reconhecem o quanto ela é influente nas ações da empresa, passando a ideia de que “é ela quem manda” em alguns assuntos.

Por outro lado, essa funcionária consegue ter um bom relacionamento com esses mesmos funcionários, pois, muitas vezes, ela é procurada para conversar quando alguém precisa desabafar assuntos pessoais, ou pedir para que ela converse com o senhor Lamberto, quando o assunto for mais delicado, como problemas familiares.

Na maioria das vezes, o senhor Lamberto tem o hábito de procurar conversar com as pessoas e querer saber delas se as coisas estão transcorrendo dentro das expectativas, ou se tem algo que ele ou a empresa possam fazer para melhorar. A estrutura da empresa permite que qualquer um procure um superior para conversar ou sugerir algo, mesmo que não lhe seja solicitado. Ocorre que o próprio senhor Lamberto já percebeu que lhe faltam habilidades para conversar. Por essa razão, algumas vezes, ele solicita que a funcionária converse com as pessoas para saber delas como anda o clima no setor. Este momento, conforme já colocado por alguns funcionários, é muito gratificante.

No setor produtivo, mais precisamente nos campos de cultivo das espécies e das estufas, as coisas ainda caminham na direção dos ajustes, mas, na sua maioria, já com resultados excelentes. Este setor tem apresentado grandes resultados, principalmente após a contratação de um técnico agrícola. Ele é diretamente responsável pela parte de germinação e propagação das mudas, além de acompanhar o plantio, a pulverização e o preparo do solo das partes que cabem aos terceirizados.

Este técnico também é responsável pela supervisão dos funcionários que trabalham neste setor. Apesar de coordenar com excelência as tarefas no setor de produção, o técnico agrícola precisa desenvolver seu lado gerencial para negociação com os colaboradores. São constantes as situações em que as pessoas comentam o fato de ele ficar fazendo “vista grossa” para não precisar chamar a atenção ou punir comportamentos inadequados. Quando o senhor Lamberto foi questionado pela responsável do administrativo sobre a capacidade deste colaborador em fazer a gestão da equipe, relatou: “sim, ele pode não ser um bom gestor, mas tecnicamente ele é muito bom”.

Diversas vezes, há necessidade de funcionários desta área irem para outra, devido às necessidades internas. O grande motivo para que o técnico agrícola não concorde totalmente com a liberação dos funcionários é o fato de que, com a saída dos trabalhadores, os trabalhos ficam interrompidos, atrasando a parte da germinação e do transplante das mudas, o que impacta diretamente na falta de espécies nas etapas seguintes do cultivo.

- 1) É possível perceber uma liderança situacional exercida pela funcionária do setor administrativo/financeiro na empresa? Se sim, quais características podem a qualificar para esse papel desempenhado?
- 2) Como você classificaria o estilo de liderança do proprietário da empresa – autocrático, democrático ou liberal? Procure descrever elementos do seu estilo que evidenciem a classificação escolhida.
- 3) O funcionário responsável pelos campos de cultivo (técnico agrícola) possui uma orientação voltada para pessoas ou para resultados? Quais ações e comportamentos justificam essa orientação?
- 4) Quais observações você faria em questões ligadas à liderança da PLANTAFLORES? Se fosse uma empresa sua, alteraria algum serviço ou pessoa?
- 5) Leia e discuta estas questões:
 1. A partir da leitura, o que se difere a administração da liderança? Você acrescentaria algum comentário?
 2. Quais são as principais diferenças entre as teorias dos traços, teorias comportamentais e teorias contingenciais? São ambas as teorias válidas?
 3. Quais são as teorias contemporâneas de liderança? Com qual você mais se identifica? Fale brevemente um pouco sobre cada uma.
 4. Imagine você na posição de liderança para tomada de uma decisão em uma organização. De acordo com a teoria de Vroom e Jago, qual tipo de líder você seria com a sua equipe?
 5. Qual a perspectiva sociológica da liderança?
- 6) Encontrar líderes eficazes

Este estudo de caso é baseado em Solides Tecnologia (2019).

Qualquer empresa necessita de bons profissionais no seu quadro corporativo. Identificar líderes eficazes é um grande desafio para o setor de RH, pois nem sempre um processo seletivo conseguirá avaliar todas as competências necessárias para o cargo. Porém, essa busca pode começar pela análise de conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias para liderar de modo eficaz.

Nesse caso, o profissional de seleção pode utilizar a entrevista situacional: modalidade que conta com exercícios ou simulações de situações que podem ocorrer no cotidiano da função pretendida. Permite ao selecionador identificar como o candidato reagiria a tais situações. O selecionador deverá descrever para o candidato uma determinada situação real e lhe pedir que descreva as ações e comportamentos que adotaria no momento. A descrição da situação pode envolver memorandos, relatórios, planos de ação, anotações ou textos que exemplifiquem o que ocorre no desempenho da função.

Um exemplo de entrevista situacional para cargos de liderança é entregar ao candidato uma vaga de gestão na qual ele precisará lidar com uma equipe e coordená-la devido a algum problema interno na organização.

Você, neste momento, precisa pensar em uma simulação para encontrar algum tipo de líder baseado nas teorias da administração descritas neste capítulo. Justifique sua resposta relacionando com a teoria.

Lembre-se: Não existe receita de bolo pronta; os testes e entrevistas podem ajudar a identificar pessoas com qualidades de liderança, porém, essa ação aumenta as margens de acertos e não garantem que não poderá ocorrer equívoco. Além de focar em encontrar líderes, a empresa pode considerar investimentos em desenvolvimento, como rodízio de responsabilidades, programas de *mentoring*, programas de lideranças para executivos oferecidos por universidades reconhecidas no mercado.



SAIBA MAIS:

Link 1: <<http://hdl.handle.net/1843/BUBD-AF5NSS>> Leia mais sobre **a influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança**.

Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2016.

Link 2: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-27092016-150134/pt-br.php>> Conheça sobre **liderança e luta por reconhecimento: trocas da relação eu-outro**.

Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

Link 3: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/>> Leia sobre **liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**.

Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ARAÚJO, L. C. G. de. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

3. Referências

ARAÚJO, L. C. G. de. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. *Liderança, Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

CERANTOLA, W. A. *A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão: análise exploratória de organizações no Brasil*. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

DAVEL, E. et al. *Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. Site...www.anpad.org.br

GOMES, Ana Filipa de Carvalho. *Influência da liderança autêntica na motivação dos colaboradores dos serviços de saúde*. Dissertação (mestrado) - Instituto Politécnico de Tomar, 2014.

HUPFER, C. L. *Liderança e luta por reconhecimento: trocas da relação eu-outro*. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

LUSTRI A. D. et al. *Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. Site...www.anpad.org.br

- POLICARPO, R.V. S. A influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança: estudo sobre a criação e constituição do IFMG. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2016.
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SOLIDES TECNOLOGIA. Recrutamento e Seleção na prática. RH PORTAL. 02 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-selecao-pratica>>. Acesso em: 14 out. 2019.
- SOUZA NETO, J.L. Liderança e Motivação – práticas novas, propósitos antigos. Disponível em: <www.kmol.online.pt/teses>. Acesso em: 06 jul. 2007.
- VIEIRA, A. A.; GASPERI, L.; CANCELLIER, ?. L. P. L.; ALPERSTEDT, G. D. Cultura e liderança na empresa Plantaflor. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 272-288, 2013.



Comunicação

A comunicação, geralmente, é compreendida como elemento importante para se ter lucro e resultados imediatos, a partir da perspectiva de que “só vende quem comunica”. Esse pensamento está ligado à área de marketing, na qual o termo *comunicação* tem significado muito mais amplo do que a simples transmissão de informações ao público consumidor.

Nesta área, a comunicação se liga aos 4Ps de marketing para compor todo o posicionamento de mercado para a organização. Confunde-se muito a comunicação dentro da organização com os meios e as formas de comunicação social

Aqui, trataremos a importância da comunicação na vida cotidiana com as pessoas na organização. Nesse aspecto, é difícil mensurar os impactos financeiros da comunicação, uma vez que ela está ligada a aspectos motivacionais e de construção de bom estado psíquico das pessoas. Ela pode ser um fator de desempenho das pessoas, mas é praticamente impossível mensurar com precisão o impacto financeiro disso. Podemos considerar a comunicação como fator estratégico para a organização, de efeitos de longo prazo.

O objetivo deste capítulo é trazer uma perspectiva sobre comunicação que lhe permita compreender como pode se dar a comunicação em uma organização, bem como salientar a sua importância para a construção de relações entre pessoas. Este capítulo está fundamentado no autor Torquato (2004).

1. A comunicação na organização

A comunicação nas organizações geralmente é percebida dentro de quatro dimensões:

- 1. Comunicação cultural:** responsável pelos climas internos;
- 2. Comunicação administrativa:** transmissão de informações dos níveis de decisão para os níveis funcionais. Informações que seguem do topo para a base da hierarquia;
- 3. Comunicação social:** mais desenvolvida conceitual, operacional e tecnologicamente, envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing.
- 4. Sistema de informação:** veiculação de informações para e a partir de banco de dados.

A comunicação nas organizações não deve ser pensada como um processo indireto, unilateral e público, em que a transmissão de informações acontece por meio indireto, por uma ou poucas fontes e para o máximo de pessoas que puder alcançar. Como se “quanto mais comunicar” significasse “melhor”. A comunicação organizacional é uma postura sistêmica, que deve integrar essas quatro dimensões em conjuntos de funções que compõem o sistema da organização como um todo.

Como sistema, as pessoas na organização devem respeitar três leis básicas:

- 1. Lei da Ordem:** as pessoas devem entender que são estruturadas pelo tempo. São definidas pelo tempo de organização e, por meio dele, recebem seu posicionamento na organização. Portanto, quem entrou primeiro em um sistema organizacional tem precedência sobre quem entrou depois. Isso significa que aqueles que são mais novos na organização devem compreender e respeitar a sabedoria daqueles que são velhos de organização. Não se trata de idade, mas sim de tempo de trabalho na organização. Parte-se da perspectiva de que aqueles que estão há mais tempo sabem mais sobre o sistema, sobre o funcionamento e so-

bre a organização de um modo geral. Eles constituem o capital intelectual e de aprendizado da organização, compondo um acervo de conhecimento que é fundamental para a existência e maximização do valor no tempo da organização. Eles são aquilo que a organização sabe; são componentes históricos que fazem o elo entre passado, presente e futuro.

2. Lei do Pertencimento: todos têm o direito de existir. Pertencer é uma necessidade básica do ser humano. O vínculo do pertencimento é o desejo mais profundo do ser humano, a ponto de estarmos dispostos a sacrificar e entregar nossa vida pela necessidade de pertencer a ela. Portanto, é preciso honrar a existência das pessoas na organização. Não se pode excluir alguém. A exclusão causa graves entraves ao sistema organizacional, fazendo o desempenho da organização cair consideravelmente. Portanto, é preciso incluir. É preciso respeitar a existência de todos na organização.

3. Lei do Equilíbrio: o que dá e o que recebe conhecem a paz se o dar e o receber forem equivalentes. O equilíbrio entre crédito e débito é fundamental nos relacionamentos organizacionais. Cada cargo na organização tem suas funções e tarefas específicas. O equilíbrio na organização acontece quando as pessoas cumprem os objetivos e metas do seu cargo, sem sobrecarga de trabalho e sem deixar de fazer seu trabalho. E, com isso, recebem salários e benefícios justos e igualitários, coerentes com seus cargos e com seu tempo de existência na organização. Assim, cada um recebe na proporção daquilo que dá à organização, e o sistema organizacional não fica afetado pelo desequilíbrio.

É por meio da comunicação entre os membros da organização que essas leis, tão importantes para o funcionamento de qualquer sistema, se materializam. Por isso, pode-se afirmar que a comunicação consiste no laço que permite o sistema organizacional se integrar e tornar-se uno.



Para uma comunicação eficaz, é preciso anunciar e informar, isto é, é necessário transmitir uma mensagem para pessoas ou grupos. Deve-se tomar cuidado para codificar a mensagem por meio de uma linguagem homogênea, que atinja e seja compreensível pelo receptor. Os meios da emissão da mensagem devem chamar a atenção dos públicos para os quais ela se destina, despertando neles o interesse pelo que está sendo transmitido.

Finalmente, deve-se compreender que a mensagem deve ter um fim específico, como se fosse um aconselhamento ou a chamada das pessoas ou grupos para cumprir determinado objetivo. A comunicação, nesse sentido, se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios.

Temos aí uma representação sucinta do modelo clássico da comunicação, que consiste no sistema formado pelos elementos: fonte, mensagem, canais e receptores. Como a comunicação é um processo sistêmico, ela envolve integradamente esses elementos. A eficácia do processo depende, assim, da eficácia de cada um dos estágios desse processo.

1.1. Fonte

O início do processo de comunicação é fundamental, pois é o *start* que definirá todo o formato do processo. A fonte deve estar preparada para o ato de comunicação e, pois, para maximizar os efeitos pretendidos com a transmissão de mensagens. A fonte deve ter ciência de seis aspectos essenciais ao processo de comunicação: atitudes, níveis, fluxos, mensagens, canais e receptores.

A comunicação acontece sempre dentro dos contextos das circunstâncias e dos processos de comunicação. As atitudes e as predisposições das pessoas são determinantes para os formatos

desses contextos. A mensagem é sensível ao estado psicoemocional e físico do emissor (a fonte). É como se a mensagem fosse “contaminada” pelo jeito que a fonte está quando a emite. Assim, é importante que a Fonte cuide das atitudes em relação à mensagem:

- **Atitudes para consigo:** Por exemplo, se uma fonte, por alguma razão, está em um momento do seu dia em que se encontra com raiva, insatisfeita ou triste, há uma tendência da mensagem conter e repassar esses estados emocionais. É comum acontecer de o receptor sentir sensações semelhantes a essas quando entrar em contato com a mensagem. No contrário, no caso de a fonte estar extremamente alegre no momento de transmissão da mensagem, a tendência é de os receptores sejam contagiados pelo estado de alegria de quando a mensagem foi enviada. A fonte deve zelar pelo seu estado psicoemocional no momento em que iniciar o ato de comunicação, compreendendo que seus sentimentos, sensações e emoções, que motivam suas atitudes, serão transmitidos juntamente com a mensagem. Portanto, é importante que a fonte tenha consciência dos estados psicoemocionais nos quais está no ato da comunicação organizacional, de maneira que ela emita estados coerentes com a mensagem que deseja passar.
- **Atitudes para com o assunto:** a fonte deve zelar pelo seu estado psicoemocional não só no momento de transmitir a mensagem, como também no ato de sua formulação. Seu estado psicoemocional, que motiva suas atitudes, estão presentes tanto no ato de formulação quanto no de emissão da mensagem. Portanto, é importante que a fonte tenha consciência dos estados emocionais que ela está no ato de estruturação e formulação do assunto que irá constituir a mensagem da comunicação.
- **Atitudes para com o receptor:** assim como a fonte deve ter consciência sobre seu estado psicoemocional, é imprescindível que ela compreenda o contexto e os estados psicoemocionais dos receptores. Isso apresenta dois fundamentos básicos: (1) uma mensagem enviada só será recebida e compreendida pelo receptor se os estados psicoemocionais deste estiverem abertos ao conteúdo da mensagem; e (2) um receptor só compreenderá uma mensagem como importante para ele se essa mensagem tocar seu estado psicoemocional de alguma maneira. Nesse sentido, é importante que a fonte compreenda o estado psicoemocional do receptor e o estado psicoemocional que está sendo enviado a partir da mensagem, para que ele possa compreender quais os efeitos que os estados psicoemocionais transmitidos pela mensagem terão sobre o receptor.

Portanto, no processo de construção e envio da mensagem, é importante que a fonte tenha clara definição de objetivos; capacidade de codificação/expressão; domínio psicológico/empatia/carisma, e capacidade de compreender o meio ambiente. Ela deve compreender que a comunicação depende do entrosamento entre a fonte e o receptor, tendo entendimento de que os conteúdos da mensagem e os canais de transmissão dependerão do grau de entrosamento com o receptor.



As habilidades da fonte são fundamentais: habilidades com a escrita, habilidades com a fala, habilidades de raciocínio, habilidades de capacidade de leitura, habilidades de audição, habilidades de interpretação, habilidades de fluidez de pensamento e habilidades de se expressar.

A transmissão das mensagens pela fonte deve observar quatro níveis de comunicação:

1. **Nível intra:** operação interna de comunicação. Devem ser observadas as condições físicas, psicológicas e emocionais das pessoas, a disponibilidade dos membros da organização

para o processo de comunicação, as possibilidades de defeitos/ruídos no sistema de codificação/decodificação (dificuldades, problemas de natureza sensorial, problemas da fala etc.) e capacidade de entendimento e raciocínio lógico, indutivo e dedutivo das pessoas que estarão envolvidas no processo de comunicação.

- 2. Nível inter:** processo de comunicação entre dois interlocutores (comunicação direta, recíproca e privada). Trata-se de um nível mais simples de comunicação, que vai depender de alguns fatores quando os interlocutores estão desenvolvendo uma interação, tais como: coerência do campo de interesses, coerência dos códigos utilizados na comunicação e proximidade de referências. Quando dois gerentes se comunicam entre si, não há grandes dificuldades e ruídos. Quando um gerente se comunica com um subordinado, a taxa de ruído já pode apresentar alguma variação para mais ou para menos, mas, no plano comparativo, o volume de problemas é menor que o ato da comunicação entre um gerente e seu superior. Nesse caso, elementos inibidores podem prejudicar a eficácia da comunicação.
- 3. Nível grupal:** esse é o nível das comunicações que ocorrem de maneira lateral. Geralmente, são os casos de reuniões, grupos/equipes de trabalho, palestras, etc. Caracteriza-se pela transmissão de informações/análises/argumentos/opiniões para um grupo de pessoas.
- 4. Nível coletivo:** reflete o clássico meio de comunicação, em que os níveis hierárquicos superiores (gerentes, superintendentes, encarregados, diretores, **CEO**, etc.) usam os meios institucionalizados de comunicação organizacional (panfletos, *banners*, boletins, jornais, revistas, dentre outros) para emitir mensagens a públicos específicos ou gerais.



CEO (*Chief Executive Officer*): nomenclatura normalmente utilizada em âmbito internacional para se referir ao que, no Brasil, chamamos de “presidente da empresa”.

Os fluxos de comunicação exercem influência sobre a consecução de todo o processo de comunicação. Os fluxos falam sobre o percurso da comunicação, os caminhos, desvios e degraus a serem percorridos. Sua complexidade depende do grau de possibilidade de ruídos na estrutura organizacional. Isso quer dizer que depende da complexidade da hierarquia e do tipo da organização. Compreende-se, de modo geral, que hierarquias com muitos graus verticais e horizontais apresentam maior possibilidade de ruídos e distorções na comunicação. Portanto são considerados mais complexos no tocante ao fluxo.

Apresentamos quatro tipos de fluxos de comunicação comumente encontrados em organizações:

- 1. Fluxo descendente:** “de cima para baixo”, as comunicações tendem a ser formais. Esse fluxo é caracterizado pela transmissão de informações dos níveis de autoridade para os subordinados, por meio de um fluxo verticalizado em relação à hierarquia da organização. Quanto menos níveis hierárquicos a comunicação alcançar e quanto mais compreensível a linguagem e mais homogêneos os referenciais de comunicação, mais as mensagens alcançarão seus intuitos.
- 2. Fluxo ascendente:** é caracterizado pela transmissão de informações do nível dos subordinados para o nível da autoridade. Consiste em um fluxo verticalizado no sentido “de baixo para cima”, em relação à hierarquia da organização. São comunicações mais informais, nas quais grande parte das mensagens flui por meio de canais informais; e estão a serviço do sistema de controle das organizações. Pontos positivos do fluxo informal: rapidez, tempestividade no sistema decisório, transparência.

3. Fluxo lateral: é o fluxo de informação entre os mesmos níveis hierárquicos horizontais do organograma da organização. Pode ser a comunicação efetuada entre pessoas dentro do mesmo comando de autoridade (mesmos níveis horizontal e vertical de autoridade – mesmo chefe) e entre pessoas de diferentes níveis de comando de autoridade (comunicação de pessoas no mesmo nível horizontal e com autoridades hierárquicas diferentes). Esse fluxo é estratégico para sistematização e uniformização de ideias e informações.

4. Fluxo diagonal: comunicação efetuada entre uma autoridade hierárquica e uma pessoa que não é seu subordinado. Ou seja, trata-se da comunicação entre pessoas de níveis verticais e horizontais diferentes na hierarquia da organização.

1.2. Mensagem

No que concerne às mensagens, é importante observar o seu conteúdo: se ele transmite plenamente e com clareza os intuítos e os objetivos do emissor; e também se a estrutura da mensagem está adequada ao público receptor.

Nesse caso, deve-se observar se linguagem, fonética, sentidos e significados estão coerentes com o entendimento dos públicos que irão decodificar as mensagens.

1.3. Canais

Os canais também são elementos essenciais ao processo de comunicação. Dizem respeito às questões técnicas do processo de transmissão das mensagens. A escolha correta do canal tem grande relevância no êxito do processo de comunicação.

Entre esses canais, podemos destacar o uso de *e-mails*, boletins, relatórios técnicos, meio telefônico, canais impressos – jornais, cartazes, revistas, reuniões. Alguns meios possibilitam grande visibilidade e divulgação para todos os membros da organização, e outros são destinados a receptores mais específicos. A escolha irá depender de quem necessita receber a mensagem.

1.4. Receptores

O emissor deve conhecer o receptor da mensagem: saber seu perfil psíquico e emocional; compreender seus gostos, atitudes, expectativas e vontades; conhecer sua realidade cotidiana. Isso é fundamental para evitar ruídos na comunicação e para a eficiência do processo como um todo.

Para que a comunicação atinja o fim para o qual se destina, é primordial que a fonte procure unir os objetivos e as expectativas dos receptores com os da mensagem encaminhada. Quanto maior o nível de conhecimentos sobre o estado geral do receptor (valores e sistemas culturais, normativos, compensatórios, por exemplo) e quanto mais próximo o arcabouço de realidade comum entre fonte e receptor, mais eficaz será a comunicação.

Quanto mais a fonte e o receptor ingressarem no laço da empatia, mais eficazes serão suas comunicações. Os atos de comunicação mais interessantes são aqueles desenvolvidos por interlocutores próximos e que mantêm intimidade. Essa condição implica predisposição positiva da fonte em relação ao receptor. Maior aproximação, melhor entrosamento, campos de experiência imbricados acabam gerando empatia da fonte. E a empatia é um ponto culminante a ser alcançado pelo ato comunicativo. No caso das comunicações gerenciais, o que se observa é uma certa taxa de desinteresse por parte dos receptores,

principalmente quando as fontes utilizam determinados veículos - boletins técnicos, principalmente - para enviar mensagens das áreas da administração geral (TORQUATO, 2004, p. 42).

2. Comunicação da gestão de organizações

A comunicação pelos responsáveis pela gestão das organizações abrange os conteúdos que dizem respeito ao cotidiano da administração, como: planejamento; execução de funções e tarefas; alcance de metas e objetivos, e estruturas técnico-normativas. Sua finalidade é orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Isso significa alinhar, a partir das informações normativas, o trabalho cotidiano.

Com base no autor que ancora este capítulo, é importante citar os principais problemas, distorções e falhas comuns no âmbito da comunicação pelos responsáveis pela gestão das organizações, conforme demonstra o quadro 21.

Quadro 21- Problemas, distorções e falhas comuns no âmbito da comunicação

Problemas	Fatores mais apontados pelos responsáveis pela gestão das organizações nas falhas comuns do sistema de comunicação
Indefinição clara de responsabilidades	Quando não há transparência e clareza sobre a tipologia e qualidade das comunicações cotidianas e as responsabilidades funcionais das áreas sobre o processo informativo, elas acabam sendo duplicadas por fontes diversas ou, ao contrário, deixam de ser veiculadas, pela crença dos setores de que a função não faz parte de seu escopo. As empresas que não têm um manual de funções e responsabilidades das áreas acabam permitindo que elas mesmas façam as suas normas. O prejuízo é grande.
Falta de conhecimento pleno do negócio	Parcela ponderável do corpo gerencial não tem pleno conhecimento do negócio da organização. Muitas companhias produzem um leque amplo de produtos. O sistema de comunicação precisa "vendê-los", apresentá-los aos públicos internos. E alguns produtos não são conhecidos como deveriam. Obviamente, esse é um dos impedimentos à eficácia da comunicação administrativa. E a falta de comunicação estratégica traz sérios prejuízos. Muitos negócios podem deixar de ser realizados por falta de informação adequada e no tempo certo. Pesquisas feitas em grandes organizações têm mostrado que nem todos os corpos de linha e <i>staff</i> conhecem os negócios do grupo.
Dissonâncias normativas	As próprias normas e instruções a serem transmitidas não apresentam clareza, dificultando a compreensão e a interpretação dos próprios codificadores das mensagens. Não se pode esperar boa comunicação de quem não compreende muito bem a coisa a ser comunicada.
Excesso de informações	A quantidade excessiva de normas, instruções e informações de todos os tipos acaba prejudicando o manuseio, a decisão de leitura, a assimilação, o arquivamento e a posterior recuperação das informações. Trata-se de uma das maiores queixas dos corpos funcionais. Há excessiva comunicação de controle. A comunicação se excede na abordagem operacional.
Defasagem tecnológica da comunicação	Certas organizações assentam sua estrutura de comunicação sobre uma base predominante de meios impressos. Isso significa que o sistema de comunicação administrativa não está consoante com o porte físico e tecnológico da companhia.

(Continua)

Quadro 21- Problemas, distorções e falhas comuns no âmbito da comunicação (Continua)

Problemas	Fatores mais apontados pelos responsáveis pela gestão das organizações nas falhas comuns do sistema de comunicação
Planejamento inadequado do consumo informativo	Os receptores de algumas áreas recebem massas exageradas de informações, enquanto, em outras, a cobertura é insuficiente. Assim, o excesso deixa de ser consumido — em algumas organizações financeiras, cerca de 85% das mensagens enviadas deixam de ser consumidas — enquanto parte dos corpos funcionais é desatendida. E mais ainda: alguns assuntos são repetitivos. O mesmo tema sai em vários veículos de comunicação.
Maior segmentação	As temáticas de alguns canais, frequentemente, entram em canais inadequados. Deveriam ser mais agrupadas, mais bem distribuídas por grupos de público, por regiões ou por famílias de veículos. Ou seja, há temas que deveriam entrar no boletim e não no jornal, e vice-versa, na internet e não em veículos impressos, e assim por diante. Ausência de tempestividade — as informações não chegam no momento adequado, demorando até chegar aos públicos-alvo. E a falta de tempestividade, de rapidez na transmissão de informação acaba amortecendo o poder informativo, criando desinteresse e desmotivação para leitura.
Má administração do tempo	Parte ponderável da comunicação se perde pela falta de planejamento do uso do tempo de leitura. Em muitas organizações, a cultura de consumo de informação não é homogênea. Há pessoas que, ao chegarem no ambiente de trabalho, já encontram as mesas cheias de documentos. Não há tempo hábil para consumir as massas informativas. Frequentemente, isso ocorre por má administração do tempo.
Inadequação de canais	Comumente, as mensagens usam canais inadequados. Um boletim técnico é usado de maneira inadequada; um jornal chega atrasado e com notícias ultrapassadas; os relatórios são muito técnicos, etc. A inadequação se deve a condições técnicas dos canais, caracterizadas por baixa visibilidade, difícil acesso, falta de intimidade do receptor para com o canal e periodicidade indefinida (sem regularidade), desvirtuamento das funções do canal. Além disso, falta criatividade em alguns canais. São quadrados, obtusos, muito formais.
Desvios na direção dos canais	Alguns canais de comunicação são direcionados de maneira difusa, indistinta, atingindo grupos de usuários que não necessitam deles. Enquanto isso, há grupos de receptores que se consideram marginalizados do processo de comunicação.
Inadequação de linguagens	As linguagens são frequentemente inadequadas, por excesso de tecnicismo, formalismo, rebuscamento, expressões desconhecidas e herméticas, prolixidade, erros gramaticais. A ausência de objetividade e clareza afasta os leitores, comprometendo o entendimento das informações, causando múltiplas interpretações e dificultando a execução dos procedimentos. Usa-se, constantemente, a linguagem de sistema, desprovida de coloquialismo, de senso estético apurado.
Morfologia inadequada	O discurso morfológico-estético dos canais é fator de atração e legibilidade. Quando inadequada, a disposição visual das massas — textos, gráficos, ilustrações, fotografias — prejudica e inibe a leitura.
Sistema de distribuição inadequado	A distribuição tempestiva, rápida e destinada aos públicos-alvo adequados é fundamental para a eficácia das comunicações administrativas. Polos diferentes de distribuição acabam gerando desorganização no sistema, confundindo os leitores e resultando em informações repetidas e, às vezes, conflitantes. É preciso saber se a informação chegou ao usuário.

(Continua)

Quadro 21- Problemas, distorções e falhas comuns no âmbito da comunicação (Continuação)

Problemas	Fatores mais apontados pelos responsáveis pela gestão das organizações nas falhas comuns do sistema de comunicação
Ausência de critérios editoriais	As comunicações administrativas ressentem-se, ainda, da falta ou da pouca clareza de critérios editoriais. Por que determinados fatos/eventos/situações são veiculados e outros, não? O que, afinal de contas, determina a importância da mensagem e sua veiculação? São questões que carecem de melhor tratamento para a sistematização das comunicações administrativas.
Falta de especialistas	Para implementar um programa de comunicação com prioridades, são necessários especialistas capazes de entender as complexidades temáticas e dominar as linguagens. Assim, as empresas precisam abrir mais espaços para especialistas em comunicação, repórteres, redatores, revisores, editores.
Ausência de previsibilidade	Percebe-se que o processo de comunicação precisa ser mais ordenado, previsível, nele constando prioridades e pautas temáticas consentâneas com os anseios dos usuários. A palavra-chave, então, é planejamento. A maior parte dos problemas corrige-se com o planejamento sistêmico de todas as áreas de comunicação.

Fonte: Torquato (2004).

É de suma importância que o gestor da comunicação tome alguns cuidados ao longo da gestão da comunicação nas organizações, tais como:

- Informatizar a comunicação;
- Aderir a novas tecnologias que facilitam o processo de comunicação;
- Enxugar os excessos de informações, cuidando para que as informações transmitidas sejam de fato necessárias;
- Buscar aproveitar melhor o tempo dos usuários, evitando o excesso de informações;
- Agrupar informações por áreas temáticas para planejar a distribuição de acordo com os interesses dos públicos-alvo;
- Racionalizar os processos;
- Segmentar temáticas por grupos, regiões e espaços;
- Profissionalizar o sistema de comunicação, fazendo uso, se for o caso, de especialistas para dar fluência, expressividade e eficácia às massas informativas; assim como para aperfeiçoar o grafismo, a estética, os padrões morfológicos, a diagramação e a editoração;
- Focar na tempestividade do processo;
- Uniformizar e massificar o conhecimento de maneira a desenvolver e consolidar uma cultura homogênea.

2.5. Comunicação Social

A comunicação social objetiva elaborar um conceito da organização para o seu público ao expressar políticas, crenças e valores da organização. Além disso, cumpre também importantes papéis internos, como: contribuir para desenvolvimento das operações da organização ao criar, manter e desenvolver formas de comunicação; permitir desenvolver harmonia nas equipes de trabalho; produzir opiniões e pensamentos ideológicos positivos sobre a organização, e influenciar o ambiente da organização por meio de representações sobre ela.

Isso ocorre por programas como: jornalismo empresarial; assessoria de imprensa; relações públicas; articulação institucional e relações corporativas e *lobby*; marketing cultural e eventos; publicidade institucional e comercial/industrial; e editoração e identidade visual.

Três fatores afetam de maneira significativa a natureza da comunicação numa organização:

A Tecnologia: equipamentos e procedimentos do sistema tecnológico existente na organização. O sistema tecnológico cuida das informações e dados do processo de comunicação; e o território e os padrões de comunicação.

A Instituição: normas, processos, sistemas de trabalho, políticas, princípios e valores organizacionais que definem o que no meio organizacional se denomina de identidade normativa. O sistema normativo está presente nas comunicações gerenciais e na comunicação social. Refere-se às normas institucionalizadas e legitimadas na organização.

O Sentimento: padrões, atitudes e comportamentos consequentes e estruturantes das comunidades internas. O sistema de sentimentos faz alusão às sensações, emoções e sentimentos expressos e despertados durante o processo de comunicação.

A comunicação social tem dois âmbitos de atuação: Comunicação Interna (Endomarketing) e Comunicação Externa (Marketing).

- **Comunicação interna:** visa produzir consentimentos e aceitação nas pessoas que constituem os ambientes internos da organização. Isso acontece ao atingir e influenciar valores, climas, conceitos, opiniões, perspectivas, sensações, compreensões, etc. O intuito último comunicação interna deve ser desenvolver e manter um clima positivo, propício à realização de objetivos e metas da organização, do crescimento continuado de suas atividades e serviços e da expansão de suas atividades.
- **Comunicação externa:** é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade e no seu público-alvo. Seu foco é a opinião pública, com destaque ao posicionamento ao consumidor.



Exercícios

- **Estudo de caso 1:**

Comunicação interna e os seus principais fluxos¹

A Organização Santa Luzia procura desenvolver uma comunicação interna. Os membros da organização dizem que o sistema de comunicação está em constante evolução. De maneira administrativa, a comunicação acontece por meio de alguns sistemas e canais: os jornais internos, a Intranet, os grupos de *e-mail* e as reuniões. A organização relata que desenvolver a comunicação interna mostra a importância de manter todos os meios integrados. A comunicação é segmentada de acordo com o público ao qual a informação se destina a partir desses diversos canais. Entretanto, alguns membros afirmam que ainda há falta de integração entres esses canais.

Devido a essa segmentação, a organização afirma enfrentar alguns problemas nos fluxos de comunicação, principalmente entre o topo e a base, são apontados como preocupantes. Ocorrem

¹ Este estudo de caso é baseado em Kich e Pereira (2011).

dificuldades de comunicação nos dois sentidos. Atualmente, o diretor-presidente visita as bases da organização e se dispõe a ouvir todos os membros. Porém, há certos conflitos quando o assunto é comunicação lateral (entre os setores). O comitê de gestão (diretor-presidente e diretores), que possui as informações que dizem respeito a toda organização, repassa as informações necessárias para os gestores, e estes são responsáveis por transmiti-las à sua equipe.

Alguns assuntos são transmitidos de maneira diferente em algumas equipes, o que resulta em informações contorcidas ou não parecidas quando os membros de equipes diferentes conversam. Também é outra questão que influencia na comunicação, pois alguns níveis hierárquicos em alguns momentos complicam a chegada da informação à base da organização. Esses acontecimentos acabam criando barreiras ou ruídos que prejudicam o funcionamento da comunicação e pode gerar grandes problemas.

1. Quais os fluxos de comunicação percebidos neste estudo de caso? Justifique a partir da relação entre o fluxo e a organização.
2. Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a comunicação nos fluxos apresentados?
3. A partir do quadro 19, quais problemas apresentados no processo de comunicação interna?

• **Estudo de caso 2:**

A comunicação como estratégica organizacional²

Um estudo realizado em uma instituição de ensino superior demonstrou aspectos importantes sobre a comunicação administrativa interna. A instituição estudada possui um gestor de RH responsável pela comunicação organizacional interna, e grande parte dos membros da organização conhece o responsável. Porém, os quando os mesmos membros foram questionados sobre o nome do responsável, a maioria desconhecia-o e chegou até citar outros nomes, o que demonstrou um pouco que a comunicação pode sofrer ruídos ou que não há clareza na informação passada aos membros.

A instituição tem planejamento estratégico e afirma que ele é constantemente comunicado aos membros. No estudo, foi possível notar que grande parte dos membros possuem o conhecimento sobre o planejamento estratégico, o que fortalece a visão da organização.

Os membros também foram questionados sobre os canais oficiais mais utilizados na comunicação interna de forma formal e os mais citados foram: jornal interno, palestras e treinamentos, jornal de parede, cartazes, painéis e murais, reuniões, correio eletrônico, intranet e quadro de avisos.

Algo importante apontado nos estudos são algumas informações que perpassam a organização, que não são formais e nem partem dos gestores ou do responsável oficial pela comunicação interna, mas que ganham forças e até geram atitudes por parte dos membros. O gestor de RH identificou essas informações como *rádio-corredor*, que para a organização é um aspecto comportamental negativo existente em seu ambiente organizacional. Para ela, os canais não oficiais podem comprometer tanto a quantidade como a veracidade e a qualidade das informações que chegam aos membros.

1. Em sua opinião, a organização tem desenvolvido a comunicação organizacional de forma estratégica?
2. Quais os pontos positivos de possuírem um responsável na Organização para trabalhar a comunicação interna de forma formal?

² Este estudo de caso é baseado em Silva et al (2019).

3. Por meio dos canais lembrados pelos membros, o que podemos notar da estratégia da organização?
4. Quais os níveis de comunicação podem notar na transmissão das mensagens pela organização?
5. Quais as consequências que a instituição e outras organizações enfrentam com a fonte de comunicação não formal, chamada no estudo de rádio-corredor?



SAIBA MAIS:

Link 1: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-25112015-104143/>> Leia mais sobre a **comunicação no ambiente de trabalho**. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Link 2: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/796>> Conheça a **comunicação organizacional**: um estudo epistemológico. Tese (Doutorado em Processo Comunicacionais) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

Link 3: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/7649>> Saiba mais sobre a **Publicidade: entre a prática e as teorias da comunicação**. Tese (Doutorado em Comunicação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

Link 4: <<https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/handle/123456789/1802>> Leia sobre a **comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade**: estudo de caso em uma empresa. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2007.

<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010> Informe-se mais sobre a **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

3. Referências

- KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045 a 1065, jan. 2011.
- SILVA, Joelma Soares; PINTO, Francisco Roberto; ROCHA, Jakcilene Dias; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. A relação entre comunicação organizacional interna e motivação: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista Expectativa**, v. 11, n. 1, p. 123 - 144, nov. 2012.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Ética profissional

É comum a confusão entre moral e ética. Etimologicamente, as duas palavras têm origens distintas: moral vem do latim *mores*, enquanto ética tem origem no vocabulário grego, proveniente de *ethos*. O problema é que os significados são semelhantes:

- *mores* significa costume, conduta, modo de agir;
- *ethos* compreende o caráter, o modo de ser de uma pessoa.

Vemos, pois, que ambas apresentam o comportamento das pessoas como objeto de análise; ambas tratam das práticas e do comportamento humano em determinado contexto social.

É comum as pessoas dizerem que “a ética é a ciência da moral”. O que significa isso? A origem grega da palavra ética lhe dota de uma preocupação filosófica, característica dos gregos. Por causa disso, ética compreende uma preocupação em estudar, compreender e determinar fundamentos reflexivos sobre o que deve ser o “bom” comportamento humano. Falar que a moral não é ciência significa compreender a moral como fenômeno histórico construído ao longo do tempo. Significa compreender a moral como aspecto mutável da realidade.

A confusão acontece quando as palavras caem no senso comum, e o âmbito da prática começa a ser compreendido como consequente de conjuntos normativos de comportamentos. Nesse caso, a moral é compreendida como regras, normas e princípios de comportamento, enquanto a ética passa a ser a compreensão reflexiva das manifestações desses conjuntos normativos quais sejam: regras, normas e princípios de grupos de pessoas.

Surge, nesse contexto, a ética normativa, cuja função é formular normas e prescrições morais dentro dos propósitos da liberdade, da necessidade, do valor, da consciência, da sociabilidade e do amor.



De um modo geral, podemos dizer que a ética trabalha os conceitos do que deve ser a prática segundo pressupostos de esclarecimentos filosóficos, conforme os propósitos citados. A ética opera no âmbito da prescrição, do devir, do dever. Já a moral consiste na descrição, no que “tem sido”, no que acontece. A moral alcança, assim, os conceitos de institucionalização.

• Ética Profissional

O termo Ética Profissional se enquadra no âmbito da ética normativa. Compreende o conjunto de prescrições de conduta das classes profissionais. São códigos ou padrões de conduta de caráter coletivo, estabelecidos a partir de discussões de representações da sociedade. Deixam de ser normas puramente éticas para alcançar o âmbito jurídico de direito administrativo.

No caso do profissional em administração, a ética profissional compreende principalmente a tomada de decisão na organização. A tomada de decisão abrange a identificação de problemas e soluções no que tange à maximização do valor da organização. E é nesse momento que o comportamento moral dos membros da organização deve estar alinhado com a ética. Esse é um dos maiores desafios dentro das organizações: alinhar os valores morais com a ética da organização, de maneira a alcançar os objetivos da organização sem ferir a subjetividade das pessoas.

O objetivo deste capítulo é elucidar o que é a ética nas organizações, de maneira a permitir aos estudantes terem reflexões críticas sobre suas práticas e comportamentos dentro das organizações.

Além da relação com o outro, é importante refletir sobre ética e moral nas organizações, pois a confiança e a credibilidade no mercado são conquistadas tanto pela qualidade de produtos e serviços, quanto pela postura de respeito praticada pelos membros da organização.



A ética, quando aplicada nos negócios, busca proporcionar um relacionamento de maior lealdade e credibilidade entre os pares, sejam clientes, fornecedores, empregadores e empregados (LLATAS; SILVA JÚNIOR, 2005). A busca por um ponto de equilíbrio entre lucro, relacionamentos e bons clientes nas relações comerciais perpassam a aprendizagem e aplicação da conduta ética nos negócios (MURGEL; SILVA; NEVE, 2006).

1. O que é ética?

Vimos que tanto moral quanto ética falam de costumes e de modos de agir. Uma sutil diferença é que a ética se preocupa com costumes e modos de agir que garantem os direitos fundamentais a todos, enquanto a moral descreve os costumes e modos de agir que vêm sendo construídos ao longo do tempo em determinados grupos sociais. Visto de outra maneira, enquanto a ética prescreve o que deveria ser a prática de um determinado grupo, a moral fala da prática cotidiana que tem acontecido nesse grupo.

Passos (2008) exprime historicamente, de maneira resumida, autores de doutrinas éticas desenvolvidas ao longo da história, conforme demonstra o quadro 20.

Quadro 20 – Autores sobre discussões éticas

Época	Autores
Idade Antiga	Sócrates Platão Aristóteles Epicuro Zenão
Idade Média	Santo Agostinho Tomás de Aquino
Idade Moderna	Emmanuel Kant
Idade Contemporânea	Karl Marx Friedrich Nietzsche Charles Sanders Benoit Girardin Jean-Paul Sartre Adorno Horkheimer Marcuse Habermas

Fonte: adaptação de Passos (2008).

Para Passos (2008), como cada grupo social tem suas práticas relativas próprias do conjunto histórico das suas relações culturais, necessidades e interesses, cada sociedade cria, com isso, seus valores morais próprios, que acabam sendo diversos em relação aos outros grupos sociais. Cada grupo social também busca maneiras de evoluir seus conjuntos de práticas a partir da reflexão das condutas existentes, tendo como referência o lugar ideal a se chegar como sociedade.

Por isso, Cotrim (2000) explica a ética como disciplina filosófica. Para Platão, a filosofia é uma investigação conceitual na dimensão da essência das coisas. A filosofia consiste na busca pela evolução do ser humano a partir da consciência. Segundo a filosofia, os saberes levam o sujeito à consciência, sendo a consciência a saída da ignorância. Ou seja: a consciência é a salvação do ser humano.

Transportando esse significado para a ética, temos que ela busca a essência do comportamento do ser humano e compreender quais comportamentos levarão o ser humano à sua evolução e, portanto, a alcançar o estado de felicidade, amor e paz. A ética mira a consciência das práticas da virtude.



Cotrim (2000) afirma que a ética é historicamente entendida como um estudo, uma reflexão sobre as ações humanas ou costumes dos indivíduos. Como comportamentos estão no campo empírico, estão no âmbito da prática, isto é, na prática moral, a ética busca retratar os sistemas morais. Uma conduta moralmente ética é aquela em que as práticas e ações das pessoas estão em conformidade com aquilo que foi definido como sendo o ideal para o estado de felicidade, paz e amor.

Nesse sentido, a ética se ocupa da moral: deve analisá-la para aperfeiçoar e desenvolver os comportamentos das pessoas. Daí, se pode afirmar que a ética é a ciência do comportamento moral. Isso significa que a ética aperfeiçoa e desenvolve o sentido moral do comportamento; define a conduta dos sujeitos; se preocupa em estudar como o sujeito se relaciona na sociedade diante de diferentes desafios morais (VAZQUES, 2012).

A ética consiste na compreensão da conduta humana. Essa compreensão é dada em termos de valores, princípios, normas e juízos morais. A ética busca entender o modo de ser de determinado grupo, percebido a partir dos conjuntos de saberes, crenças e práticas desse grupo. Então, busca aperfeiçoar esse modo de ser no sentido de guiar as pessoas rumo à virtude (entendemos aqui que a virtude conduz à felicidade, à paz e ao amor).

A respeito disso, Mendes (2014) esclarece que o plano da prática do dia a dia da pessoa é seu campo moral. Sua prática cotidiana consiste, pois, nas suas experiências que formam sua moral - ou seja, seu conjunto de comportamentos padrões subjetivos. Seus comportamentos não devem ser apenas vivenciados; devem também serem refletidos, de maneira que a pessoa possa se aperfeiçoar como sujeito em sociedade. Isso constitui a moral reflexa: a esfera dos problemas da pessoa que precisam ser solucionados para que ela seja alguém melhor (para evoluir).

Essa transcendência de um plano de práticas para outro plano de práticas diferentes, a partir da reflexão e transformação das práticas anteriores, é campo da ética. A ética não consiste em conjunto de normas de ações para cada situação concreta - isto está no âmbito da moral. A ética trata da postura geral, da essência do comportamento responsável que serve para qualquer situação. O objeto da ética é a consciência e a postura que a pessoa deve ter em todas as situações morais, de maneira que a obediência a essa consciência e a prática dessa postura a conduzam no caminho da virtude e ao encontro da felicidade.

Trata-se, pois, da responsabilidade da pessoa consigo mesma e com o próximo, primando pelo respeito e amor a si mesma e também pelo amor e respeito ao próximo. Segundo afirma Mendes (2014), a ética busca a compreensão das relações entre responsabilidade moral, liberdade e o que deve ser virtuoso.

A ética não cria a moral. A moral é criada na medida em que as práticas se repetem em padrões de conduta. A ética investiga a experiência histórico-social da moral para buscar a determinação da essência do comportamento que vai conduzir as pessoas à virtude de ser. Ou seja, a ética dispõe as condições objetivas e subjetivas do que precisa ser feito pelas pessoas. Como a moral consiste no campo da ação, podemos dizer assim que a ética dispõe as condições objetivas e subjetivas do ato moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificativas e os princípios que regem diferentes sistemas morais (MENDES, 2014).

Falando com outras palavras, Mendes (2014) afirma que a ética é arte e filosofia da qualidade de vida; é a via para que se recriem os sentidos existenciais. Nesse aspecto, o autor descreve a ética como capacidade criativa de reconstruir pensamentos e sentimentos de mundo para a plenitude de ser da pessoa. Isso exige que a ética não se limite ao “dever ser”. Não se trata de princípios universais preestabelecidos, ou instancia geral de regra. Não se trata de uma obrigação ou de castração do que se é em nome de um conjunto de códigos. O caminho da evolução não passar por aí. Não é esta a trilha para a felicidade.

Consiste em preservar a autonomia e construir uma subjetivamente incorporada. O caminho é compreender o que se é. Afinal, é o que é. A ética consiste em fazer reflexão e crítica ao que enxergamos que é. E, no caso de encontrarmos algo que não estamos de acordo, transformar esse algo no sentido de ser melhor para nós, lembrando que o que é melhor para nós individualmente acaba sendo melhor para o coletivo também.

Aristóteles (2007) considera que as virtudes éticas (que para ele são a força, a moderação e a justiça) são adquiridas ao longo do tempo, durante as práticas cotidianas. Segundo o autor, para que a ética vire hábito é preciso que a pessoa domine seu ímpeto subjetivo e regule suas ações dentro das considerações éticas do que é o comportamento virtuoso. Aristóteles considera que alcançar subjetivamente uma conduta moralmente ética é o caminho da felicidade.



Em suma, seguindo Mendes (2014), podemos definir ética como a compreensão dos fenômenos subjetivos formadores da sociedade por meio da reflexão sobre os limites da ação. Isso coloca sobre a ética o papel da construção de sociedades orientadas pela justiça social e respeito ao próximo.

2. Ética nas organizações

Embora Nash (1993, p.6) defina a ética em organizações como “o estudo da forma pela qual normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa comercial”, ela não se restringe às organizações de fins comerciais e produtivos. Inclui ainda: organizações governamentais, grupos de pressão, organizações sem fins lucrativos, instituições de caridade, dentre outras.

O desafio da ética no ambiente das organizações é conjugar princípios e valores que guiem e orientem as interações humanas, cumprindo as funções da organização com os *stakeholders*, maximizando o valor dela e ainda fazendo essas inúmeras relações estarem sobre égide de valores, tais como: respeito, transparência, confiabilidade e segurança (LLATAS; SILVA JÚNIOR, 2005; MUR-

GEL; SILVA; NEVE, 2006; BENCKE; ROESCH; OLEA, 2014). Essa é uma das empreitadas mais difíceis do mundo organizacional.

Mendes (2014) elenca oito razões importantes para se pensar a ética nas organizações:

O poder e a influência das organizações na sociedade;

As organizações são o motor do desenvolvimento econômico;

Más práticas nas organizações têm o potencial de infligir danos enormes sobre os indivíduos, as comunidades e o meio ambiente;

As demandas colocadas por diferentes atores para a oferta de negócios éticos estão constantemente se tornando mais complexas e mais desafiadoras;

A ética nas organizações pode ajudar a melhorar a tomada de decisão ética;

Infrações éticas continuam a ocorrer no mundo dos negócios e a ética nas organizações fornece uma maneira de olhar para as razões por trás dessas infrações;

A ética nas organizações proporciona a capacidade de acessar os benefícios e os problemas associados com diferentes formas de gestão da ética;

A ética nas organizações oferece o conhecimento que transcende ao âmbito tradicional dos estudos de negócios, e ajuda a compreender as sociedades modernas de maneira mais sistemática.

O quadro 22 resume os principais debates sobre ética nas organizações pelo mundo.

Quadro 22–Discussões sobre ética pelo mundo

	EUA	Europa	Ásia
Principais atores na construção da ética nas organizações	Corporações	Governo Sindicatos Associações corporativas	Governo
Forma de decisão das características éticas nas organizações	A decisão acontece de maneira orgânica e flexível com foco nas virtudes pessoais, na responsabilidade coletiva e nas relações interpessoais	A decisão acontece por meio de negociação no âmbito empresarial	Decisão com base nas regras, nos códigos e nos programas.
Questões-chave da ética nas Organizações	Questões sociais Ética do capitalismo Ética da racionalidade econômica	Governança corporativa Prestação de contas Corrupção	Privacidade Direitos de trabalho Salários

Fonte: adaptação de Mendes (2014).

No Brasil, o grande desafio da ética consiste na conciliação dos objetivos e papéis de cada membro com os objetivos e papéis da organização como um todo. Se todos as pessoas estivessem comprometidas com as virtudes universais (amor, felicidade e paz) para o coletivo, aí não haveria problemas. O contexto fica difícil a partir do momento em que as pessoas usam a ética como objeto para satisfação de desejos e objetivos pessoais, o que acaba afetando o coletivo como um todo. Isso é comumente visto no Brasil nos escândalos de corrupção.



As batalhas pela supremacia de quais valores guiarão a organização acaba fazendo do código de ética das organizações um instrumento de guerra, reduzindo-a a uma espécie de ética normativa que vira uma obrigação ética para os membros. Nesse sentido, a maneira como a ética tem sido praticada em nosso contexto social, coloca-a a serviço de interesses pessoais, em detrimento do coletivo. Assim, a decisão “ética” torna-se uma maneira de impor ao coletivo os formatos que maximizam os desejos da autoridade hierárquica, do direito de propriedade e/ou dos agentes de poder que definem a realidade da empresa (SANTOS, 2014).

A ética nas organizações acaba se ancorando em uma distorção da ética normativa. Esta tem como função recomendar e formular normas e prescrições morais a partir dos conceitos de liberdade, necessidade, valor, consciência e sociabilidade. Nesse caso, transcende a esfera filosófica para formular preceitos morais objetivos, estruturas sociais, relações institucionais e interações morais em si.

Porém, seu uso tem colocado os atos morais condicionados aos códigos de ética. A ética tem sido institucionalizada por meio de códigos específicos e estruturantes de deveres e comportamentos específicos que devem ser seguidos, sob pena de sanção, no caso de seu descumprimento. São implementados departamentos e comissões de éticas para produzir a ética.

Conforme discute Foucault (2011) sobre o poder disciplinar, podemos afirmar que a ética utilizada dessa maneira acaba sendo um aparelho disciplinar da conduta dos membros da organização: define as funções de cada um por meio daquilo que se compreende como valores éticos, faz a vigilância da prática de cada um de acordo com o que foi determinado como “ético” e utiliza a sensação normatizadora para ajustar o comportamento desviante àquilo que foi definido como valor ético. A ética nas organizações acaba sendo um discurso que visa ao controle social, e não mais mira a emancipação do sujeito, o exercício da cidadania e a percepção de alteridade e responsabilidade social.

Embora na prática das organizações aconteça distorção do que seja a ética, esta é indispensável para qualquer conjunto de relações humanas, pois fundamenta o respeito nas relações. No campo organizacional, ela guia os administradores para construção de um campo moral baseado no bem coletivo e na maximização do valor da empresa, podendo até se tornar uma filosofia de negócios.

A ética nas organizações deve cuidar do comportamento humano no interior dos grupos de trabalho, a fim de estabelecer níveis de convivência harmoniosa entre os diversos grupos da organização e dos seus membros a com os diversos *stakeholders*. Compreende, pois, princípios para a conduta que incentiva o bem-estar comum, o respeito e a reciprocidade. Ela vai ao âmago da existência das organizações: as interações humanas.

O comportamento ético no ambiente organizacional deve ser consistente com os princípios, as normas e os padrões de práticas de negócios acordados pela sociedade. A ética nas organizações deve formular orientações que embasem a sistematização de processos da organização. Deve propor aos processos valores como: responsabilidade corporativa, autorresponsabilidade, alerta às consequências das ações, percepção da dignidade humana, respeito e sustentabilidade.



A ética deve se manifestar principalmente na tomada de decisões, na qual deve ter prioridade o ponto de vista da sociedade e o bem do coletivo. As decisões não devem ser embasadas somente na maximização dos retornos da empresa. A conduta ética deve refletir sobre as decisões e ações a serem tomadas e pra-

ticadas, importando-se com o contexto e os outros, buscando praticar o bem, assumindo responsabilidade pelas consequências de quaisquer atos tomados (LLATAS; SILVA JÚNIOR, 2005).

Mendes (2014) defende que, de modo geral, indivíduos tomam decisões éticas nas organizações da mesma forma que tomam decisões éticas em casa, na família ou em suas vidas pessoais. O problema é que, dentro do contexto organizacional, as definições éticas somadas aos comandos hierárquicos limitam a liberdade de escolha das pessoas, sendo as pressões organizacionais o principal fator de decisão. Além disso, quatro elementos influenciariam na decisão:

- (1) Intensidade da questão em termos de valores;
- (2) Fatores individuais, tais como gênero, educação, nacionalidade, idade;
- (3) Fatores organizacionais, e
- (4) Oportunidades e condições que permitem ou limitam a conduta ética ou antiética.

A tomada de decisão deve levar em conta:

- Quais *stakeholders* internos ou externos à organização vão ser impactados e vão avaliar as decisões tomadas;
- A percepção de importância do problema para a organização e para as pessoas envolvidas;
- A intensidade da questão ética ao olhar do indivíduo, do grupo de trabalho e da organização;
- Valores, crenças, necessidades e percepções que circundam a especificidade da situação;
- Pressões pessoais prevalentes no espaço específico e no tempo da decisão.

3. Ética para o profissional de administração

O código de ética tem o objetivo de estabelecer os parâmetros da organização sobre a conduta ética dos membros e evidencia as expectativas da organização. É um instrumento formal que delinea o padrão de comportamentos de forma geral entre as pessoas. Portanto, influencia na organização a sua política, cultura e valores.

Para a execução de um programa de ética, o código é a ferramenta indispensável. A eficiência do código depende do comprometimento dos dirigentes quanto aos valores nele expressos e da participação de todos os empregados no processo de elaboração.

O pensar ético traz consigo a necessidade da descrição de algumas práticas que são corretas socialmente ou não. Partindo deste pressuposto, o Código de Ética dos Administradores foi criado pela lei 4.769/65, regulamentada pelo Decreto Federal 61.934/67. Essa lei dispôs sobre a profissão de administrador e tratou da criação e atuação do Conselho Federal e Regionais de Administração.



O Código de Ética Profissional do Administrador (CEPA) é o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado em um conceito de ética direcionado para o desenvolvimento, servindo simultaneamente de estímulo e parâmetro para que o administrador amplie sua capacidade de pensar, visualize seu papel e torne sua ação mais eficaz diante da sociedade.

Vamos apresentá-lo a seguir.

4. Código de ética dos profissionais de administração

(Aprovado pela Resolução Normativa CFA nº 393, de 6 de dezembro de 2010)

PREÂMBULO

I – De forma ampla a Ética é definida como a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na busca do bem comum e da realização individual.

II – O exercício da atividade dos Profissionais de Administração implica em compromisso moral com o indivíduo, cliente, empregador, organização e com a sociedade, impondo deveres e responsabilidades indelegáveis.

III – O Código de Ética dos Profissionais de Administração (CEPA) é o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado em um conceito de ética direcionado para que o Administrador amplie sua capacidade de pensar, visualize seu papel e torne sua ação mais eficaz diante da sociedade.

CAPÍTULO I: DOS DEVERES

Art. 1º São deveres do Profissional de Administração:

I – exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade, defendendo os direitos, bens e interesse de clientes, instituições e sociedades sem abdicar de sua dignidade, prerrogativas e independência profissional, atuando como empregado, funcionário público ou profissional liberal;

II – manter sigilo sobre tudo o que souber em função de sua atividade profissional;

III – conservar independência na orientação técnica de serviços e em órgãos que lhe forem confiados;

IV – comunicar ao cliente, sempre com antecedência e por escrito, sobre as circunstâncias de interesse para seus negócios, sugerindo, tanto quanto possível, as melhores soluções e apontando alternativas;

V – informar e orientar o cliente a respeito da situação real da empresa a que serve;

VI – renunciar, demitir-se ou ser dispensado do posto, cargo ou emprego, se, por qualquer forma, tomar conhecimento de que o cliente manifestou desconfiança para com o seu trabalho, hipótese em que deverá solicitar substituto;

VII – evitar declarações públicas sobre os motivos de seu desligamento, desde que do silêncio não lhe resultem prejuízo, desprestígio ou interpretação errônea quanto à sua reputação;

VIII – esclarecer o cliente sobre a função social da organização e a necessidade de preservação do meio ambiente;

IX – manifestar, em tempo hábil e por escrito, a existência de seu impedimento ou incompatibilidade para o exercício da profissão, formulando, em caso de dúvida, consulta ao CRA no qual esteja registrado;

X – aos profissionais envolvidos no processo de formação dos Profissionais de Administração, cumpre informar, orientar e esclarecer sobre os princípios e normas contidas neste Código.

XI – cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos, relativos ao exercício profissional;

XI – manter elevados o prestígio e a dignidade da profissão.

CAPÍTULO II: DAS PROIBIÇÕES

Art. 2º É vedado ao Profissional de Administração:

I – anunciar-se com excesso de qualificativos, admitida a indicação de títulos, cargos e especializações;

II – sugerir, solicitar, provocar ou induzir divulgação de textos de publicidade que resultem em propaganda pessoal de seu nome, méritos ou atividades, salvo se em exercício de qualquer cargo ou missão, em nome da classe, da profissão ou de entidades ou órgãos públicos;

III – permitir a utilização de seu nome e de seu registro por qualquer instituição pública ou privada onde não exerça pessoal ou efetivamente função inerente à profissão;

IV – facilitar, por qualquer modo, o exercício da profissão a terceiros, não habilitados ou impedidos;

V – assinar trabalhos ou quaisquer documentos executados por terceiros ou elaborados por leigos alheios à sua orientação, supervisão e fiscalização;

VI – organizar ou manter sociedade profissional sob forma desautorizada por lei;

VII – exercer a profissão quando impedido por decisão administrativa do Sistema CFA/CRA transitada em julgado;

VIII – afastar-se de suas atividades profissionais, mesmo temporariamente, sem razão fundamentada e sem notificação prévia ao cliente ou empregador;

IX – contribuir para a realização de ato contrário à lei ou destinado a fraudá-la, ou praticar, no exercício da profissão, ato legalmente definido como crime ou contravenção;

X – estabelecer negociação ou entendimento com a parte adversa de seu cliente, sem sua autorização ou conhecimento;

XI – recusar-se à prestação de contas, bens, numerários, que lhes sejam confiados em razão do cargo, emprego, função ou profissão, assim como sonegar, adulterar ou deturpar informações, em proveito próprio, em prejuízo de clientes, de seu empregador ou da sociedade;

XII – revelar sigilo profissional, somente admitido quando resultar em prejuízo ao cliente ou à coletividade, ou por determinação judicial;

XIII – deixar de cumprir, sem justificativa, as normas emanadas dos Conselhos Federal e Regionais de Administração, bem como atender às suas requisições administrativas, intimações ou notificações, no prazo determinado;

XIV – pleitear, para si ou para outrem, emprego, cargo ou função que esteja sendo ocupado por colega, bem como praticar outros atos de concorrência desleal;

XV – obstar ou dificultar as ações fiscalizadoras do Conselho Regional de Administração;

XVI – usar de artifícios ou expedientes enganosos para obtenção de vantagens indevidas, ganhos marginais ou conquista de contratos;

XVII – prejudicar, por meio de atos ou omissões, declarações, ações ou atitudes, colegas de profissão, membros dirigentes ou associados das entidades representativas da categoria.

CAPÍTULO III: DOS DIREITOS

Art. 3º São direitos do Profissional de Administração:

- I – exercer a profissão independentemente de questões religiosas, raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, condição social ou de qualquer natureza discriminatória;
- II – apontar falhas nos regulamentos e normas das instituições, quando as julgar indignas do exercício profissional ou prejudiciais ao cliente, devendo, nesse caso, dirigir-se aos órgãos competentes, em particular ao Tribunal Regional de Ética dos Profissionais de Administração e ao Conselho Regional de Administração;
- III – exigir justa remuneração por seu trabalho, a qual corresponderá às responsabilidades assumidas a seu tempo de serviço dedicado, sendo-lhe livre firmar acordos sobre salários, velando, no entanto, pelo seu justo valor;
- IV – recusar-se a exercer a profissão em instituição pública ou privada onde as condições de trabalho sejam degradantes à sua pessoa, à profissão e à classe;
- V – participar de eventos promovidos pelas entidades de classe, sob suas expensas ou quando subvencionados os custos referentes ao acontecimento;
- VI – a competição honesta no mercado de trabalho, a proteção da propriedade intelectual sobre sua criação, o exercício de atividades condizentes com sua capacidade, experiência e especialização.

CAPÍTULO IV: DOS HONORÁRIOS PROFISSIONAIS

Art. 4º Os honorários e salários do Profissional de Administração deverão ser fixados, por escrito, antes do início do trabalho a ser realizado, levando-se em consideração, entre outros, os seguintes elementos:

- I – vulto, dificuldade, complexidade, pressão de tempo e relevância dos trabalhos a executar;
- II – possibilidade de ficar impedido ou proibido de realizar outros trabalhos paralelos;
- III – as vantagens de que, do trabalho, se beneficiará o cliente; IV – a forma e as condições de reajuste;
- V – o fato de se tratar de locomoção na própria cidade ou para outras cidades do Estado ou do País;
- VI – sua competência e renome profissional;
- VII – a menor ou maior oferta de trabalho no mercado em que estiver competindo;
- VIII – obediência às tabelas de honorários que, a qualquer tempo, venham a ser baixadas, pelos respectivos Conselhos Regionais de Administração, como mínimos desejáveis de remuneração.

Art. 5º É vedado ao Profissional de Administração:

- I – receber remuneração vil ou extorsiva pela prestação de serviços;
- II – deixar de se conduzir com moderação na fixação de seus honorários, devendo considerar as limitações econômico-financeiras do cliente;
- III – oferecer ou disputar serviços profissionais, mediante aviltamento de honorários ou em concorrência desleal.

CAPÍTULO V: DOS DEVERES ESPECIAIS EM RELAÇÃO AOS COLEGAS

Art. 6º O Profissional de Administração deverá ter para com seus colegas a consideração, o apreço, o respeito mútuo e a solidariedade que fortaleçam a harmonia e o bom conceito da classe.

Art. 7º Com relação aos colegas, o Profissional de Administração deverá:

- I – evitar fazer referências prejudiciais ou de qualquer modo desabonadoras;
- II – recusar cargo, emprego ou função, para substituir colega que dele tenha se afastado ou desistido, visando a preservação da dignidade ou os interesses da profissão ou da classe;
- III – evitar emitir pronunciamentos desabonadores sobre serviço profissional entregue a colega;
- IV – evitar desentendimentos com colegas, usando, sempre que necessário, o órgão de classe para dirimir dúvidas e solucionar pendências;
- V – tratar com urbanidade e respeito os colegas representantes dos órgãos de classe, quando no exercício de suas funções, fornecendo informações e facilitando o seu desempenho;
- VI – na condição de representante dos órgãos de classe, tratar com respeito e urbanidade os colegas Profissionais de Administração, investidos ou não de cargos nas entidades representativas da categoria, não se valendo dos cargos ou funções ocupados para prejudicar ou denegrir a imagem dos colegas, não os levando à humilhação ou execração;
- VII – auxiliar a fiscalização do exercício profissional e zelar pelo cumprimento do CEPA, comunicando, com discrição e fundamentadamente aos órgãos competentes, as infrações de que tiver ciência;

Art. 8º O Profissional de Administração poderá recorrer à arbitragem do Conselho Regional de Administração nos casos de divergência de ordem profissional com colegas, quando for impossível a conciliação de interesses.

CAPÍTULO VI: DOS DEVERES ESPECIAIS EM RELAÇÃO À CLASSE

Art. 9º Ao Profissional de Administração caberá observar as seguintes normas com relação à classe:

- I – prestigiar as entidades de classe, propugnando pela defesa da dignidade e dos direitos profissionais, a harmonia e a coesão da categoria;
- II – apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da classe, participando efetivamente de seus órgãos representativos, quando solicitado ou eleito;
- III – aceitar e desempenhar, com zelo e eficiência, quaisquer cargos ou funções, nas entidades de classe, justificando sua recusa quando, em caso extremo, achar-se impossibilitado de servi-las;
- IV – servir-se de posição, cargo ou função que desempenhe nos órgãos de classe, em benefício exclusivo da classe;
- V – difundir e aprimorar a Administração como ciência e como profissão;
- VI – cumprir com suas obrigações junto às entidades de classe às quais se associou inclusive no que se refere ao pagamento de contribuições, taxas e emolumentos legalmente estabelecidos;
- VII – acatar e respeitar as deliberações dos Conselhos Federal e Regional de Administração.

CAPÍTULO VII: DAS INFRAÇÕES DISCIPLINARES

Art. 10. Constituem infrações disciplinares sujeitas às penalidades previstas no Regulamento do Processo Ético do Sistema CFA/CRA, aprovado por Resolução Normativa do Conselho Federal de Administração, além das elencadas abaixo, todo ato cometido pelo profissional que atente contra os princípios éticos, descumpra os deveres do ofício, pratique condutas expressamente vedadas ou lese direitos reconhecidos de outrem:

- I – praticar atos vedados pelo CEPA;
- II– exercer a profissão quando impedido de fazê-lo ou, por qualquer meio, facilitar o seu exercício aos não registrados ou impedidos;
- III – não cumprir, no prazo estabelecido, determinação de entidade dos Profissionais de Administração ou autoridade dos Conselhos, em matéria destes, depois de regularmente notificado;
- IV – participar de instituição que, tendo por objeto a Administração, não esteja inscrita no Conselho Regional;
- V – fazer ou apresentar declaração, documento falso ou adulterado, perante as entidades dos Profissionais de Administração;
- VI – tratar outros profissionais ou profissões com desrespeito e descortesia, provocando confrontos desnecessários ou comparações prejudiciais;
- VII– prejudicar deliberadamente o trabalho, obra ou imagem de outro Profissional de Administração, ressalvadas as comunicações de irregularidades aos órgãos competentes;
- VIII – descumprir voluntária e injustificadamente com os deveres do ofício;
- IX – usar de privilégio profissional ou faculdade decorrente de função de forma abusiva, para fins discriminatórios ou para auferir vantagens pessoais;
- X – prestar, de má-fé, orientação, proposta, prescrição técnica ou qualquer ato profissional que possa resultar em dano às pessoas, às organizações ou a seus bens patrimoniais.

CAPÍTULO VIII: DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 11. Caberá ao Conselho Federal de Administração, ouvidos os Conselhos Regionais e a categoria dos profissionais de Administração, promover a revisão e a atualização do CEPA, sempre que se fizer necessário.

Art. 12. As regras processuais do processo ético serão disciplinadas em Regulamento próprio, no qual estarão previstas as sanções em razão de infrações cometidas ao CEPA.

Art. 13. O Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Administração manterão o Tribunal Superior e os Tribunais Regionais, respectivamente, objetivando o resguardo e aplicação do CEPA.

Art. 14. É dever dos CRAs dar ampla divulgação ao CEPA.

Aprovado na 19ª reunião plenária do CFA, realizada no dia 3 de dezembro de 2010, o código de ética do administrador prevê como fator maior o princípio do bem comum entre o profissional de administração e todos os que o norteiam.



Exercícios

1) Desafio ético na tomada de decisão: “ganhar um pouco mais” ou manter uma postura ética³

O caso da AR Consultoria apresenta uma realidade muitas vezes disfarçada, mas que, infelizmente, está presente no dia a dia de alguns ramos, setores ou organizações. A empresa, dos sócios e irmãos Alfredo e Rodolfo, especializada na venda de produtos químicos e na prestação de serviços para agroindústrias, nasceu com base em uma oportunidade visualizada por Rodolfo, tornar-se fornecedor da empresa em que trabalhava.

Funcionário de uma agroindústria, possuía conhecimentos técnicos e uma ótima relação com seus colegas superiores e subordinados. Procurou a empresa na qual era funcionário e ofereceu produtos similares, mais eficientes e com preços menores aos praticados pelos fornecedores atuais, mas se deparou com algo que não tinha conhecimento: a corrupção. Surgiria o primeiro desafio ético da AR Consultoria: o pagamento de um “extra por fora” para se tornar fornecedor. Alfredo, recém-formado em Administração, empolgado com a possibilidade e oportunidade de empreender, aos poucos conheceu as dificuldades em iniciar um negócio próprio, a alta carga tributária, falta de incentivos, falta de crédito no mercado e a oportunidade de “ganhar um pouco mais” vendendo sem nota fiscal. Essas e outras situações marcaram as dificuldades de início da abertura de mercado da AR Consultoria Ltda.

Alfredo não sabia esconder a angústia e dúvidas sobre a sua primeira venda que poderia resultar no pagamento de todas as despesas fixas durante os próximos seis meses. Via a possibilidade de vender, podendo ganhar um pouco mais devido a não emissão da nota fiscal. Por um lado, o cliente não fazia questão de comprar com nota fiscal e barganhou essa condição na negociação, e por outro, a AR Consultoria poderia ganhar um pouco mais, devido à alta taxa tributária, mas iniciar suas atividades de forma ilegal. Alfredo também se sentia revoltado por conhecer a alta taxa tributária do país, por saber que muitas empresas concorrentes sonegavam impostos e que o governo aplicava indevidamente os recursos destinados à população, como lazer, saúde e educação. Sabia que, se não aceitasse a condição de seu possível cliente, ele procuraria outra empresa que poderia fornecer o produto conforme os interesses e condições estabelecidas. Apesar de ter a consciência ética de que estaria agindo contra os princípios legais e morais, ficou em dúvida sobre qual decisão tomar.

Cair na tentação das emoções e aceitar as oportunidades de corromper ou seguir os valores éticos e morais presentes, até então, na vida de Rodolfo e Alfredo? Qual é a conduta “correta”? Como agir?

1. Rodolfo deve escutar a sua consciência ética e não cair na tentação, ou deve aceitar o pagamento de um extra, garantindo, assim, as suas primeiras vendas e receitas da empresa? Como você agiria e por quê?
2. Como os sócios podem lidar com as oportunidades de sonegação surgidas na experiência de Alfredo? Devem respeitar as legislações sabendo das dificuldades em se manter no negócio ou podem se omitir, aceitando a venda sem nota fiscal, já que estão iniciando as atividades e a chance de sonegar é maior que o risco de serem descobertos naquele momento? O que você faria?
3. Como as empresas podem evitar a corrupção interna? Quais ações poderiam adotar?

³ Este exercício é baseado Bencke, Roesch e Olea (2014).

4. Qual é a relação da ética com o lucro no mundo dos negócios? A ética pode gerar lucro, ou é uma inibidora do lucro no mundo atual? Qual é a sua opinião?

2) Os desafios que as empresas enfrentam para manter o comportamento ético dos colaboradores⁴

A oportunidade de empreender trouxe muita felicidade para as famílias Kiss e Blink, proprietárias da indústria metalúrgica familiar ACDC. No início do empreendimento, o Sr. Ringo foi contratado pela empresa como *office-boy* e a sua trajetória foi tão respeitosa na empresa que atingiu o cargo de gerente comercial industrial.

O Sr. Ringo gerenciava todo o departamento comercial e vivia sob pressão para alavancar as vendas da empresa. Após algumas reuniões com a diretoria, resolveu contratar um vendedor experiente no ramo, que já havia atuado em várias firmas de válvulas industriais. A expectativa era que o contratado melhorasse os resultados da ACDC. Entre os procedimentos, destacava-se o item que estabelece que o recém-contratado pela empresa deve assinar um documento no qual fica ciente de que, por segurança, todos os dados dos computadores são gravados e monitorados.

Passadas algumas semanas, o gerente comercial percebeu que o nível de vendas caiu relativamente. Como gestor da área, o Sr. Ringo possuía acesso remoto ao computador dos colaboradores de seu departamento. Então, ele começou a observar seus subordinados, na esperança de encontrar o motivo da queda de vendas.

Na vez de analisar a máquina do Sr. Augusto, ele detectou trocas incomuns de e-mails. O vendedor, por exemplo, estava informando para os clientes que não tinha o produto de fabricação da empresa para pronta-entrega e fornecia um prazo muito mais longo que o habitual. Ao mesmo tempo, orientava clientes a procurar um revendedor indicado por ele. Análises detalhadas dos *e-mails* do Sr. Augusto revelaram práticas prejudiciais para ACDC, a fim de obter vantagens financeiras pessoais de forma ilícita e antiética.

O Sr. Ringo detectou outra prática do Sr. Augusto, o vendedor, por ser um conhecedor do ramo, além dos produtos orçados, sabia de quais outros materiais o cliente conjuntamente precisaria para colocar o produto em funcionamento. Assim, oferecia, pelo *e-mail* da empresa, também, outras categorias de produtos que geralmente não eram comercializadas pela ACDC; com isso, igualmente, cobrava comissão dos "parceiros".

1. A moral do oportunismo pode estar presente no ambiente empresarial e ou se manifestar em um determinado profissional. Após a leitura atenciosa do texto, você acredita que houve comportamento oportunista por parte da empresa? Justifique sua resposta.
2. Enumere quais as principais lições que se pode extrair do caso relacionado a ética empresarial.
3. A ética deve permear todas as profissões, sendo indispensável à existência de regulamentações normativas e até mesmo jurídicas para reger cada profissão. O preceito da ética, portanto, está intrínseco em cada atividade profissional. Elenque quais itens éticos ou morais são essenciais para a sua área de formação profissional, refletindo sobre todas as responsabilidades individuais e sociais que devem ser seguidas (consulte o CEPA para enumerar as práticas de direitos e deveres dos administradores).

⁴ Este exercício é baseado em Cucato (2017).

3) Até onde estão os limites do poder sob o olhar da ética e do profissionalismo⁵

Andréia trabalhava há mais de dois anos em uma das empresas da *holding* Caessa, e era subordinada ao Victor, o qual mantinha uma boa relação. Victor, seu chefe, considerava Andréia muito eficiente e confiava em seus serviços. Por isso, quando Victor foi promovido à gerência da *holding*, não duvidou em levá-la com ele. Isto coincidiu com o fato de que Andréia, que costumava ter problema de sobrepeso, emagreceu e começou a frequentar a academia, todas as manhãs. No entanto, sempre chegava pontualmente, na hora fixada em seu contrato.

Além disso, poucos meses depois, Andréia começou um relacionamento, razão pela qual deixou de ficar trabalhando até mais tarde, como era o costume anterior. De repente, a relação entre Victor e Andréia, que antes funcionava às mil maravilhas, começou a ter problemas. Victor a convocava para reuniões às 8 horas, sabendo que a essa hora ela devia ir à academia, enquanto ele chegava depois das 10 horas.

Além disso, todos os outros diretores demonstravam que estavam muito contentes com o trabalho de Andréia, enquanto Victor nunca parecia estar satisfeito e manifestava permanentemente seu descontentamento, inclusive chegou a dizer-lhe que trabalhava melhor quando era acima do peso. Andréia se sentia desolada e não entendia o que estava acontecendo. Ela continuava se esforçando ao máximo a cada trabalho realizado e sentia que não poderia aguentar por muito tempo essa situação.

Victor chamou Andréia em sua sala e a repreendeu devido a alguns relatórios realizados, alegando que não estavam corretos. Andréia chegou a um limite insuportável, quando Victor muito exigiu-lhe, sob ameaça de ser despedida, que chegasse mais cedo e saísse mais tarde. Andréia devia escolher entre seu trabalho e sua vida privada – e também sua saúde – já que o que lhe estava sendo exigido significava deixar de ir à academia, voltar a engordar e não dedicar tempo a sua vida pessoal.

Os benefícios da posição também podem enfrentar muitas questões éticas. Com relação a isso, os meios que o gerente Victor utilizou justificam os meios?

1. Na sua percepção, o gerente Victor se tornou um exemplo de profissionalismo e ética a ser seguido?
2. Como futuro profissional da área de administração, quais posturas você adotaria no lugar de Victor neste caso?
3. Como gerenciar os mais diversos interesses dos colaboradores, levando-se em consideração a importância da ética?
4. Andréia era uma boa profissional? Releia as competências de um profissional e pontue o que Andréia possuía em comum.



SAIBA MAIS:

Link 1: Acesse: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81667>>

Leia mais sobre as **reflexões éticas sobre o estatuto da vida**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Porto Alegre, 2001.

Link 2: Acesse: <<http://hdl.handle.net/10438/2592>> Conheça mais sobre a **ética nos negócios e ética pessoal**: uma questão de integridade. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

5 Este exercício é baseado em La Tercera. Jornal Chileno (Tradução de Maria do Carmo Whitaker).

5. Referências

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução de Pietro Nassetti. <http://filosofiauerj.files.wordpress.com/2007/05/etica-a-nicomaco-aristoteles.pdf>
- BENCKE, F. F.; ROESCH, S. M. A.; OLEA, P. M. *Ética nos negócios: o caso da Ar Consultoria Ltda. Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 15, n. 1, p. 73-91, 2014.
- COTRIM, G. **Fundamentos da filosofia: história e grandes temas**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CUCATO, Jussara da Silva Teixeira et al. *Ética empresarial e a postura dos colaboradores na era digital. Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2017.
- ÉTICA EMPRESARIAL. **Código de ética**. Capturado em 08 de outubro de 2019. Disponível em: <<http://www.eticaempresarial.com.br/>>.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- LLATAS, M. V.; SILVA JÚNIOR, W. J. Algumas reflexões sobre ética nas organizações. São Paulo: **Revista Organizações em Contexto**, V. 11, p. 24, 2005.
- MENDES, AnnitaValléria Calmon. *A administração pública e o sistema de gestão da ética: uma análise da política de promoção da ética no Poder Executivo Federal*. 2014. 285 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- NASH, L. L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PASSOS, E. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANTOS, Alexandre. *Análises etnográficas sobre o poder disciplinar em uma organização em processo de falência*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2014.
- SENAI. **Cursos de aprendizagem**. Capturado em 08 de outubro de 2019. Disponível em: <<http://www.senaimg.com.br/aprendizagem/>>.
- SILVA, J; MURGEL, D; NEVES, J. A ética nos negócios como diferencial competitivo. **ENEGEP**, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 1-8, 2006.
- VÁZQUEZ, A. S. **Ética. Tradução de João Dell'Anna**. 22 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

Atitudes no trabalho

As atitudes são consequências daquilo que as pessoas pensam e compreendem sobre o que é o mundo. Portanto, falar em atitudes requer compreender toda a concepção da verdade para os membros de uma organização. É de suma importância compreender o que as pessoas em uma organização pensam, pois é o conjunto das atitudes dessas pessoas que definirá a caracterização do que é a organização.

Nesse sentido, compreender motivações intrínsecas e extrínsecas dos membros da organização é imprescindível para que os gestores construam ambientes favoráveis ao trabalho, e também para que possam incitar boas práticas e atitudes que resultem em produtividade e dedicação.

Além disso, as atitudes das pessoas sinalizam potenciais problemas da organização, tão logo impactam níveis de satisfação dos *stakeholders*. Pessoas satisfeitas são mais comprometidas; têm menores taxas de rotatividade, absenteísmo, menos comportamentos desviantes e melhores desempenhos; contribuem para o trabalho coletivo; ultrapassam expectativas com relação ao trabalho, dentre inúmeras outras possibilidades.

Em suma, podem ir além de suas atribuições regulares, porque querem retribuir as experiências positivas que têm dentro da organização.

1. O que são atitudes?

Para Robbins *et al* (2010, p. 66), atitudes “são afirmações avaliatórias - favoráveis ou desfavoráveis - com relação a objetos, pessoas ou eventos” que embasam as ações individuais diante das diversas situações nos ambientes da organização.



A atitude é a capacidade que uma pessoa possui de avaliar determinada situação e, a partir disso, responder a essa situação no sentido de encaminhar, a partir dos recursos existentes no ambiente social ou físico e de uma postura de conduta, as soluções que maximizarão o bem-estar coletivo.

A literatura do comportamento organizacional da administração contempla três componentes comportamentais importante às atitudes:

Comportamento cognitivo: crença, pensamentos ou opinião acerca de um objeto, pessoa ou situação. Consiste em avaliações de situações: capacidade de realização, respeito, liberdade, poder, etc. Um exemplo de uma expressão seria: “acredito que meu salário está baixo”;

Comportamento afetivo: afeto e emoções com relação a um objeto, pessoa ou situação. São as emoções experimentadas durante a tomada de atitude, que geralmente provocam sensações de se sentir bem ou mal. Um exemplo de uma expressão seria: “eu estou decepcionada por causa do meu salário baixo”;

Comportamento comportamental: intenção de comportar-se de determinada maneira com relação a alguém ou alguma coisa. São as ações visíveis, avaliadas de forma positiva ou negativa, que caracterizarão planejamentos que direcionarão ações. Um exemplo de uma expressão seria: “estarei a procurar outra oportunidade que me ofereça um salário maior”.

2. Satisfação no trabalho

A “satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho” (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p.119).

Ao se discutir as atitudes no trabalho, invariavelmente caímos no campo de satisfação com o trabalho. A satisfação no trabalho implica no grau do sentimento positivo com relação ao trabalho em uma organização, sendo o resultado de uma avaliação das características do contexto da organização. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação no trabalho apresenta sentimentos positivos com relação a ele, ao passo que alguém com um nível baixo de satisfação apresenta sentimentos negativos. A importância e a percepção atribuídas no desempenho do trabalho resultam em níveis de satisfação.

O trabalho requer convivência com colegas e superiores, atendimento a regras e políticas organizacionais, alcance de padrões de desempenho e *experenciar* condições de trabalho. É durante as vivências ao longo desses elementos que uma pessoa avalia sua satisfação (ou insatisfação) com o trabalho que executa.

Portanto, a satisfação consiste em um resultado de um complexo somatório de diferentes elementos, que vai de componentes intrínsecos do trabalho a aspectos subjetivos de cada membro da organização.

Existem três estados psicológicos que são relevantes na motivação e na satisfação do sujeito na organização empresarial:

- 1. O real sentido encontrado na função exercida:** Sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação de suas características.
- 2. O envolvimento com o trabalho:** O quanto o indivíduo se identifica psicologicamente com o seu trabalho e o quanto este trabalho importa para sua autoimagem.
- 3. A consciência do desempenho no trabalho:** As características do cargo que confirmam o desempenho individual, como a autonomia para realizar tarefas, identificação pessoal com as tarefas, o significado que as tarefas assumem na vida do membro da organização e as variedades e habilidades necessárias para realização. As características dos líderes também podem afetar, como a consideração que a chefia dispensa às relações pessoais e profissionais aos subordinados, a participação do membro nas decisões da chefia, a quantidade e qualidade da comunicação que se estabelece entre a chefia e o subordinado.



Alguns elementos são relevantes e podem ajudar na percepção de satisfação dos indivíduos, tais como autonomia, independência nos processos do trabalho, possibilidade de agir com liberdade e responsabilidade nas tarefas para alcance dos objetivos. O *feedback* também pode melhorar o desempenho da organização a partir do momento que estimula a comunicação.

Segundo Robbins (2010, p. 75), “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos funcionários”. Dessa forma, quanto mais a organização proporciona formas de crescimento e desenvolvimento, mais o empregado tende a ficar satisfeito com o seu trabalho.

Por esses motivos estudar a satisfação no campo do trabalho é muito importante para os gestores e suas equipes. A satisfação no trabalho pode também prever se o funcionário está comprometido com seu trabalho ou motivado a contribuir com a organização.

3. Comprometimento organizacional

Menezes (2009) define o comprometimento organizacional como uma conexão entre o indivíduo e a organização. Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Dentre elas, identificou o comprometimento com um significado de engajamento, comprometimento e envolvimento. Depois, ressaltou o comprometimento como “um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, p. 99). O comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir.

Para Cable e De Rue (2002), é a conexão que uma pessoa tem com a organização da qual ela faz parte que define seus comportamentos e atitudes dentro da organização. Isso significa que o nível de identificação com a organização influencia diretamente no modo de agir das pessoas, mais diretamente no comprometimento que os membros possuem com o seu desempenho dentro dela.

A Gestão de Pessoas deve buscar compreender a identificação dos funcionários com a organização, para, assim, poder medir o nível de comprometimento deles e as estratégias a serem seguidas. Os estudos nesta área enfatizam a relevância das relações do indivíduo com o ambiente organizacional e a definição deste ambiente a partir dessas relações.

A compreensão da identificação organizacional influencia nas ações mais efetivas dentro da organização, buscando favorecer o cumprimento das metas e objetivos em um clima organizacional positivo para desempenho geral na organização (CAVAZOTTE et al., p. 291).

Allen e Meyer (1990) elencam três componentes do comprometimento organizacional:

- 1. Comprometimento afetivo:** comprometimento como um apego afetivo com a organização;
- 2. Comprometimento instrumental:** comprometimento percebido a partir de custos associados a deixar a organização;
- 3. Comprometimento normativo:** comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.



De modo geral, Allen e Meyer (1990, p. 3) explicam que “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização, porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam, e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

De acordo com Bastos et al (1997), o comprometimento afetivo denota apego psicológico associado à ideia de lealdade, pertencimento e contribuição para a organização. Consiste na sensação dar energia para a organização em virtude de orgulho e prazer por se sentir pertencente. Nesse sentido, não há mensuração de custos-benefícios de continuar na organização. Há vínculo emocional.

Já o comprometimento instrumental abrange apego psicológico que reflete o grau em que o indivíduo se sente “prisioneiro” de uma organização em função do cálculo e da compreensão de que deixá-la está associado a incorrer em altos custos ou então em deixar de receber valores financeiros considerados importantes. Compreende, na troca instrumental, que a pessoa se sente recompensada com o que lhe é oferecido em termos econômicos, sociais ou psicológicos – mas principalmente econômicos.

O comprometimento normativo consiste na internalização ou identificação com valores e objetivos da organização. O comprometimento ocorre a partir da assimilação de valores e objetivos da organização. Difere-se do comprometimento afetivo na medida que reflete sensações de dever, obrigação ou convocação. A assimilação dos valores e objetivos acaba sendo por meio da necessidade de seguir regras, sem ter necessariamente envolvimento emocional positivo com os valores e objetivos.

4. Competências no ambiente de trabalho

Competência é a aptidão para cumprir alguma tarefa de maneira adequada e eficiente. A demanda do mercado por esta característica é notória, a ponto de o assunto “gestão de competências” ser discutido em pautas acadêmicas e empresariais. Fleury e Fleury (2000, p. 21) definem competência como sendo “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A gestão de competências é dividida em conjuntos de características que abordam três dimensões:

- 1. Conhecimentos:** São os aprendizados, o saber de cada indivíduo que se adquire com as vivências e a busca de conhecimentos.
- 2. Habilidades:** São as práticas, o saber fazer. O indivíduo coloca em prática o que foi aprendido na teoria, desenvolvendo e aprimorando a partir das vivências.
- 3. Atitudes:** São os desejos de querer fazer e executar as ações, no qual os indivíduos decidem se irão ou não exercitar as habilidades e conhecimentos adquiridos.

Neste ponto de vista, o alto desempenho está ligado à inteligência e à personalidade das pessoas que lhes fornecerão conhecimentos, habilidades, aptidão ou características associadas para alta *performance* no trabalho – tais como capacidade resolução de problemas, pensamento analítico ou liderança (FLEURY; FLEURY, 2001).

Todo o processo de desenvolvimento de competências envolve aprendizagem. A aprendizagem é o processo pelo qual os sujeitos adquirem competências por meio de novas compreensões e transformações das experiências e manifestam seu aprendizado pelo seu desempenho.



Entende-se que a competência e o desempenho da organização estão entrelaçados às pessoas, o que implica em apreender seus conhecimentos adquiridos ao longo da vida. As competências individuais são a principal arma da organização para garantir um bom resultado, pois são a partir das competências individuais que se desenvolvem as competências organizacionais, que garantem vantagem competitiva e maximização do valor da organização (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 219-220).

A gestão de competências não consiste somente em uma maneira de administrar, mas sim uma maneira eficiente de orientar as ações das pessoas com o objetivo de desenvolver uma organização mais competente e, dessa maneira, trazer melhores resultados.

Desse modo, entende-se que da mesma maneira que indivíduos desenvolvem competências úteis para o seu desempenho, equipes passam por um processo similar e também desenvolvem competências coletivas que agregam valor ao seu trabalho e contribuem com a organização (PALÁCIOS; BRITO, 2017).



Exercícios

- **Estudo de caso 1**

Os desafios na satisfação

A empresa Tech está crescendo bastante nos últimos tempos. Rodrigo, que é o coordenador de uma equipe de 60 pessoas, precisa realizar uma palestra para os novos funcionários recém-contratados. Porém, ele está com dificuldades na agenda, pois, com o crescimento da empresa, ele anda bem empenhado com outras funções relevantes da administração dos negócios.

Seu gerente deu uma ideia: chamar um de seus subordinados para realizar a palestra em nome da empresa. Ele gostou bastante da ideia e pensou que precisaria analisar quem iria escolher, pois é uma grande responsabilidade colocar alguém para substituí-lo, principalmente em uma fala para os novos funcionários. É nessas falas que os gestores buscam motivar a equipe, conhecer melhor cada um e passar os objetivos organizacionais, dentre outros. O coordenador também pensou que poderia aproveitar a oportunidade para dar autonomia e independência na realização de tarefas.

- 1) O que você faria se fosse Fernando para escolher a pessoa que iria o representar? Quais características iria procurar na pessoa para aumentar as chances de acerto? A partir das leituras, você acredita que as atitudes e a satisfação estão inteiramente interligadas neste assunto?
- 2) Para lembrar:
 1. Qual a importância para os gestores de tentar entender as atitudes e comportamentos dos seus funcionários?
 2. Quais os principais componentes das atitudes? Como eles se relacionam? Cite um exemplo para explicá-los.
 3. Como pode ser percebido o nível de satisfação dos indivíduos?
 4. O que causa a satisfação no trabalho? Para a maioria das pessoas é mais importante a remuneração ou o trabalho em si?
 5. Qual a implicação para a administração dos negócios a satisfação dos funcionários?



SAIBA MAIS:MENDONÇA, H. Atitudes Retaliatórias. In: SIQUEIRA M. M. M. (cols.) Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 249-263.

Link 1: <<http://hdl.handle.net/10071/1329>> Leia mais sobre **as práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho**. Tese de doutoramento, 2008.

Link 2: <<https://doi.org/10.1590/S1678-51771990000200004>> Conheça a **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia USP, v.1, n.2, 127-140, 1990.

Link 3: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/683>> Saiba mais sobre **as atitudes, expectativas e discriminação no mercado de trabalho brasileiro**. Tese (Doutorado)- Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós Graduação em Economia, Fortaleza, 2010.

5. Referências

- BASTOS, Antonio Virgílio B; BRANDAO, Margarida G. A; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, Aug. 1997
- RODRIGUES, A. L.; BARRICHELO, A.; IRIGARAY, H. A. R.; SOARES, D. R.; MORIN, E. O Trabalho e seus Sentidos: Um Estudo com Peritos Criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, 2017.
- MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de administração de empresas**, v. 4, n.1, p. 58-69, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- PALACIOS, Katia Puente; BRITO, Luan dos Santos. Impacto das Competências de Equipes sobre o Desempenho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.33 , Brasília, 2017.
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2010.



cead^{UFV}

Coordenadoria de
Educação Aberta e a Distância