

COLEÇÃO
GESTÃO
EMPRESARIAL
FAE
GAZETA DO POVO

GAZETA DO POVO



FAE
BUSINESS
SCHOOL

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Esta obra é uma realização da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo



FAE
B U S I N E S S
S C H O O L

Presidente da AFESBJ

Frei Guido Moacir Scheidt

Diretor Administrativo-Financeiro

Paulo Arns da Cunha

Diretor Geral da FAE

Frei Gilberto Gonçalves Garcia

Diretor Acadêmico da FAE

Judas Tadeu Grassi Mendes

GAZETA DO POVO

Diretor

Francisco Cunha Pereira Filho

Redação e Oficinas

Praça Carlos Gomes, 4 - Centro

CEP 80010-140

R. Pedro Ivo, 459 - Centro

CEP 80010-20 - Curitiba-PR

Tel.: PABX (0xx41) 321-5000

Atendimento ao assinante: 0800-414444

Atendimento ao leitor: (0xx41) 321-5401

Projeto Editorial



Organizador

Judas Tadeu Grassi Mendes

Coordenação Editorial

Christian Luiz da Silva

Revisão

Estelita Sandra de Matias

Editoração

Eliel Fortes Barbosa - Coordenação

Maria Laura Zocolotti - composição

Ana Rita Barzick Nogueira - diagramação

Edith Dias - catalogação

Faculdades Bom Jesus

Capital humano/ Fae Business School. Curitiba:

Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

72p.

(Coleção gestão empresarial, 5)

1. Comportamento organizacional. 2. Administração de pessoal. 3. Liderança. 4. Conflitos - Administração. 5. Ética empresarial. I. Título.

CDD – 658.3

658.658.3145

174.4

*A*presentação

Coleção gestão empresarial: uma contribuição ao mundo dos negócios

A **FAE Business School**, com a colaboração espontânea de 48 professores, produziu, em parceria com a **Editora Gazeta do Povo**, a Coleção Gestão Empresarial. Composta por cinco volumes, ela será distribuída aos leitores do jornal **Gazeta do Povo**. Cada volume aborda um tema fundamental dentro da gestão dos negócios. São eles: Economia, Gestão (em seus fundamentos mais amplos), Marketing, Finanças e Capital Humano.

O primeiro volume - **Economia Empresarial**, que contou com a colaboração do professor Igor Zanoni Constant Carneiro Leão, mostra o quanto o conhecimento econômico do ambiente dos negócios é essencial para o sucesso da empresa. Nele, o leitor encontrará os fundamentos de análise de mercado, levando-se em consideração o ambiente de crescente competição no mercado brasileiro, em especial nos últimos anos; a intervenção do governo nos mercados por meio das políticas econômicas; os principais indicadores econômicos da economia brasileira e noções de negócios internacionais.

O segundo volume aborda os fundamentos de **Gestão Empresarial**, que contou com a colaboração do professor Eduardo Damião da Silva, evidenciando que a gestão de negócios sustentáveis deve incorporar compromissos socioambientais. Os capítulos deste livro incluem os indicadores de desempenho como modelos gerenciais, as

estratégias das empresa, o planejamento estratégico e os vários aspectos da logística, da qualidade e do meio ambiente.

Gerar valor, atrair e manter clientes satisfeitos. Este é o foco do terceiro volume, que trata sobre **Marketing** e que contou com a colaboração do Prof. Paulo Prado. Os capítulos deste livro incluem fundamentos de marketing, conceitos básicos, segmentação e posicionamento, composto e plano de marketing, marketing de serviços, comunicação integrada de marketing, estratégia de preços e web marketing.

O quarto livro contou com a colaboração do professor Emílio Araújo Menezes e trata de **Finanças Empresariais** cuja principal finalidade é maximizar rentabilidade e liquidez com menores riscos. Os capítulos deste volume enfocam: matemática financeira, contabilidade, administração financeira, custos, controladoria e aspectos de planejamento tributário.

Este quinto e último volume, que contou com a colaboração da professora Angelise Valladares Monteiro, trata da **Gestão do Capital Humano** e enfoca o desafio das organizações em lidar com pessoas. Os capítulos tratam de vários temas inter-relacionados: comportamento organizacional, ferramentas de gestão de pessoas, liderança, relações pessoais e ética empresarial.

Na sociedade complexa em que vivemos somos cada vez mais dependentes das organizações em todas as etapas de nossas vidas. Esta coleção que ora apresentamos representa o esforço da **FAE Business School** e da Editora **Gazeta do Povo** para que o leitor compreenda melhor as organizações, que procuram combinar os recursos escassos de maneira eficaz para cumprir seu objetivo de satisfazer as necessidades econômicas e sociais. Esperamos que a coleção propicie a todos uma agradável e profícua leitura.

Judas Tadeu Grassi Mendes

Diretor Acadêmico da FAE

É com muita satisfação que a **Gazeta do Povo** oferece aos seus leitores a **Coleção Gestão Empresarial**. No especial momento em que o Brasil procura sua afirmação no mundo globalizado, enfrentando os desafios da maior produtividade para a competição, é necessária a profissionalização, que se dá por meio do conhecimento e aprimoramento das técnicas de administração empresarial.

Para que esta coleção fosse composta por obras de grande valor, com leitura acessível e prática, a **Gazeta do Povo** foi buscar os professores da **FAE Business School**, uma das mais tradicionais faculdades de Administração, Contábeis e Economia empresarial do Estado e reconhecida entre as melhores do país.

O resultado é esta coleção, na qual se encontram conceitos de grande validade para a implementação e prática diária em todas as escalas empresariais.

Tudo foi feito para que as pessoas possam ser melhores a cada dia e, pelas boas práticas de gestão, promovam a qualidade e o desenvolvimento de suas empresas e negócios.

Boa leitura.

GAZETA DO POVO

Respeito por você.

Nota sobre os autores

Comportamento Organizacional

Dante R. Quadros é psicólogo, mestre em administração pela UFSC, doutorando em gestão de negócios pelas UFSC e professor da FAE Business School.

Rosi Mary Trevisan é psicóloga, mestre em educação pela PUC- PR, doutoranda em gestão de negócios pela UFSC e professora da FAE Business School.

Gestão de Pessoas

Daniele Cristine Nickel é psicóloga, mestre em administração pela UFPR , doutoranda em gestão de negócios pela UFSC e professora da FAE Business School.

Maria Alice Pereira de M. e Claro é psicóloga, mestre em administração, doutoranda em gestão de negócios pela UFSC, professora da FAE Business School.

Liderança

Andrea Regina H. Cunha Levek é administradora, mestra em administração pela UFSC, doutoranda em gestão de negócios pelas UFSC e professora da FAE Business School.

Nancy Malschitzky é economista, mestre em engenharia de produção e doutoranda em gestão de negócios pela USFC e professora da FAE Business School.

Administração de Conflitos

Eunice M. Nascimento é psicóloga, mestra em administração de instituição de ensino superior pela UTP, doutoranda em psicologia do trabalho pela Universidade de Liège - Bélgica e professora da Pós-graduação da FAE Business School.

Kassem M. El Sayed é psicólogo, especialista em administração de empresas, mestre em psicologia das organizações pela UFSC e professor da FAE Business School.

Ética Empresarial

Osmar Ponchirolli é filósofo e teólogo, mestre em engenharia da produção pela UFSC, doutorando em gestão de negócios pela UFSC e professor da FAE Business School.

José Edmilson de Souza e Lima é sociólogo, mestre em Sociologia Política pela UFSC, doutorando em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela UFPR e professor da FAE Business School.

Sumário

Comportamento Organizacional

Dante Quadros e Rosi Mary Trevisan 1

Gestão de Pessoas

Maria Alice P. Moura e Claro e Daniele Cristine Nickel 17

Liderança

Andrea Regina H. Cunha Levek e Nancy Malschitzky 33

Administração de Conflitos

Eunice Maria Nascimento e Kassen Mohamed El Sayed 47

Ética Empresarial

Osmar Ponchirolli e José Edmilson de Souza Lima 57

Comportamento Organizacional

*Dante Quadros
Rosi Mary Trevisan*

Introdução

Administrar uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional. De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Os gerentes têm, nos estudos proporcionados pelo Comportamento Organizacional, poderosas ferramentas em face da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade.

O Comportamento Organizacional está se estabelecendo firmemente como um campo próprio de estudo por meio de suas teorias e técnicas de pesquisa.

Embora o estudo do comportamento humano no trabalho seja sistemático e rigoroso, é preciso ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem de Comportamento Organizacional leva em conta uma estrutura contingencial considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito. Assim, caso por caso, são examinadas as variáveis relacionadas com o ambiente, tecnologia, personalidade e cultura.

Esta perspectiva permite considerar os estudos como o resultado da convergência de diversas escolas de pensamento, valendo-se sobretudo da Psicologia, Sociologia, Economia, Antropologia e Ciências Políticas. Tanto quanto as pessoas são complexas, as teorias que refletem o que elas estudam também são complexas em explicar suas ações.

Pode-se dizer, então, que Comportamento Organizacional é um campo de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações.

1 Histórico

Ao longo do tempo, considera-se que as teorias e as práticas que constituem o Comportamento Organizacional de hoje tiveram suas origens a partir da revolução industrial do século XVIII e XIX.

As invenções que proliferaram nessa época, como o descaroçador de algodão e a máquina a vapor, criaram novas formas de trabalho que tornaram obsoletos os métodos gerenciais empregados até aquela época. As grandes linhas de montagem que se criaram, exigindo um número maior de trabalhadores, impactaram drasticamente os poucos gerentes que havia nas empresas.

A situação ficou ainda mais difícil quando o trabalho especializado agora necessário para atender à manutenção dos equipamentos e à coordenação das diversas atividades pressionou os gerentes, que, sobrecarregados, não dispunham de tempo para atendê-las.

Quatro abordagens modeladas por pesquisa e prática da administração podem desenhar um quadro da evolução histórica dos momentos que influenciaram o desenvolvimento do Comportamento Organizacional.

A primeira foi a chamada administração científica, que teve como área de concentração o aumento da eficiência do comportamento no trabalho e dos processos de produção.

Uma outra abordagem refere-se aos princípios da administração, enfocando o aumento da eficiência de todos os procedimentos empregados pelos gerentes para alcançar resultados, incluindo-se aí as pessoas. Tal abordagem enfatizava o estímulo ao desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores, sendo chamada abordagem de relações humanas.

Tem-se, a seguir, a abordagem de que toda empresa constitui um sistema, uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados sujeitos às influências do ambiente, denominada abordagem dos sistemas abertos.

Hoje percebe-se que o campo do Comportamento Organizacional evoluiu de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos,

para uma perspectiva de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho por meio de diferentes possibilidades de intervenção.

A utilização eficaz de todas as descobertas e teorias desenvolvidas ao longo dos anos constitui um recurso válido que assegura uma sólida vantagem competitiva.

2 Os gerentes nas organizações

As pressões sobre as empresas são cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente, dos seus gerentes maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados.

Entretanto, várias são as críticas aos gerentes que, de maneira tradicional, tentam administrar empresas em situações que não se assemelham àquelas do passado. Os tempos atuais requerem mais informações e recursos para o enfrentamento de condições instáveis e inesperadas.

Os gerentes, atualmente, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades. As pressões de tempo, satisfação do cliente, redução de custos, entre outras, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

Várias são as **restrições aos gerentes** que, de alguma forma, não conseguem corresponder às expectativas de um conjunto exigente de pessoas (clientes, subordinados, acionistas, fornecedores, etc.), levando a algumas constatações, tais como: **1)** os gerentes, de maneira geral, não conhecem a realidade do mercado onde suas empresas atuam (não conhecem em profundidade as demandas, características, tendências); **2)** os gerentes em geral não conhecem o perfil dos seus clientes (não sabem das suas necessidades, expectativas e dificuldades); **3)** muitas vezes, os gerentes não sabem tomar decisões diante de situações complexas (têm medo das conseqüências, não têm autonomia, preferem que seus superiores assumam as conseqüências); **4)** as tarefas dos gerentes freqüentemente são apenas de rotina, conduzindo suas ações voltados muito mais para situações que já ocorreram do que para questões prospectivas; **5)** alguns gerentes não se mostram capazes de lidar eficazmente com pessoas (não sabem lidar com as emoções, não sabem liderar, nem tampouco conduzir uma boa reunião com a participação intensa de todos).

Diante dessas adversidades e de tanta concorrência no mercado, passou a ser um imperativo para os gerentes conhecer da melhor forma e em

profundidade os fatores relacionados ao comportamento humano, como a importância das percepções, a influência das atitudes e a abrangência dos nossos valores.

Os gerentes têm, no comportamento organizacional, poderosas ferramentas para lidar com a complexidade das situações

3 Percepção

A qualidade das nossas relações com as pessoas depende em grande medida da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro. Quando vemos, tocamos, ouvimos, nós o fazemos pela emoção e pela inteligência, que resultam em idéias, o que nos possibilita compreender e distinguir os estímulos. Contudo, a capacidade do ser humano de apreender o mundo exterior é limitada, em decorrência da dinamicidade do mundo, da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos.

As nossas características pessoais podem facilitar ou dificultar o processo perceptivo. Indivíduos com problemas de relacionamento apresentam dificuldade em perceber os outros e o mundo a sua volta de forma acurada, sem deformações.

A pessoa que, continuamente, busca uma maior consciência sobre si, sobre o outro e o mundo, tem maior probabilidade de perceber as situações e de se relacionar, diferentemente daquela que se comporta de maneira rígida, preconceituosa, em face dos valores dos outros, quando estes são diferentes dos seus.

4 Atitudes

A partir da percepção do meio social e dos outros, vamos organizando as informações recebidas e as relacionamos com afetos – positivos ou negativos –, o que nos predispõe favorável ou desfavoravelmente com relação às pessoas, objetos e situações. A estas predisposições chamamos de atitudes.

A aprovação de pessoas importantes para nós ou do grupo social de que participamos exerce um efeito reforçador das nossas atitudes, o que faz com que estas sejam incorporadas ao nosso repertório de comportamento, enquanto que, aquelas que são criticadas, costumam ser rejeitadas.

Observa-se, assim, que as atitudes são aprendidas e passíveis de serem modificadas. Somente em propaganda gastam-se milhões de dólares para mudar as atitudes das pessoas, de acordo com os interesses políticos, econômicos e sociais.

5 Valores

A maneira como vemos a vida, as pessoas e o mundo depende dos nossos valores. Eles são componentes dos nossos modelos mentais.

Se temos modelos de boa qualidade, teremos uma melhor representação da realidade; se estes são de má qualidade, teremos uma visão mutilada e deturpada do mundo. Por exemplo: para uma pessoa que valoriza a integridade e competência, suas escolhas, decisões e implementações serão sustentadas por esses valores.

Desse modo, como as pessoas têm seus valores e são o ponto de partida para uma relação saudável ou não, as organizações se constroem sobre seus valores.

Valores virtuosos como disciplina, lealdade, honestidade, perseverança e respeito encontram-se presentes na missão de organizações e têm sido responsáveis pela longevidade e credibilidade de algumas, por longas décadas. A Sony, por exemplo, preserva o “respeito e encorajamento às capacidades das pessoas”. A 3M, por sua vez, preza pela “inovação, integridade absoluta, respeito pela iniciativa individual e pelo crescimento pessoal, tolerância com os erros, qualidade e confiabilidade”. Estes são alguns valores que têm apoiado essas empresas na sua trajetória de sucesso.

É preciso ter em mente que os valores explicitados mas não presentes nas ações são declarações apenas de princípios, e isto é pouco. É necessário que sejam os pilares que sustentam a definição de negócio da empresa.

Tanto as questões individuais, relacionadas às características biográficas, quanto aquelas que envolvem o funcionamento de um grupo, tornaram-se relevantes para se compreender e atuar sobre a cultura, estrutura e processos organizacionais.

Não é por acaso que pesquisas feitas com profissionais, anos após estarem formados, apontam as disciplinas relacionadas ao comportamento humano no trabalho como decisivas para o sucesso profissional.

6 Grupo de alto desempenho

É possível considerar, de maneira ampla, que todas as nossas atividades acontecem em um contexto de grupo e, nele, qualquer trabalhador é tão influenciado que o seu desempenho pode ser sensivelmente alterado.

Por outro lado não basta simplesmente colocar as pessoas juntas para que se alcance um bom desempenho. É preciso que a pessoa aprenda como interagir de maneira a compartilhar informações, confrontar diferenças e cooperar com os seus pares.

Na empresa moderna é nítida a preocupação e importância dos grupos para o alcance de melhores resultados, e isto ocorre em todos os níveis da hierarquia.

Os grupos se formam nas empresas com base no agrupamento por função (por tarefas que os seus membros executam) ou no agrupamento por fluxo de trabalho (desde o início do trabalho até sua conclusão).

A gerência que conhece as fases de desenvolvimento de um grupo sabe que não pode cobrar resultados enquanto os indivíduos que trabalham juntos não tenham resolvido algumas questões entre eles. Assim, é possível diferenciar um grupo de uma eficaz equipe de alto desempenho.

Considera-se um grupo como duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pelas demais. Existe, em um grupo, algumas distinções, como: as pessoas consideram-se membros, identificam-se umas com as outras, interagem frequentemente, têm papéis interdependentes e compartilham normas comuns.

Uma equipe de alto desempenho apresenta características distintivas, como um alto grau de interdependência entre seus membros. Estes têm elevado grau de responsabilidade no desempenho de diversas funções e, além disso, as diferenças entre os membros em termos de experiência e conhecimento são aproveitadas de tal forma que elas interferem nos resultados e desempenho final.

Vários são os fatores que podem impedir um bom rendimento do grupo, como o seu tamanho, o grau de motivação de seus membros, a falta de coesão, dificuldades de comunicação e até mesmo normas restritivas ao seu bom funcionamento.

Algumas providências são eficazes quanto ao bom funcionamento de um grupo, a saber: favorecer a integração das pessoas, observar a liderança voltada para a tarefa, tanto quanto os fatores de manutenção do grupo que dizem respeito às questões sociais; classificar papéis e expectativas; intensificar os valores e respeito às normas; bem como favorecer, sempre, uma maior coesão das pessoas.

Sabe-se que os resultados alcançados pelos grupos dependem muito do grau de participação de cada um, bem como do nível de *empowerment* (delegação, empoderamento), de que as pessoas dispõem.

Especificamente isto é encontrado nas chamadas equipes autogerenciadas que são pequenos grupos de trabalho onde cada membro tem a responsabilidade sobre si e sobre o trabalho que faz, com o mínimo possível de supervisão direta.

Um outro componente que tem sido enriquecedor e responsável pelo sucesso das empresas que adotam esta postura e, portanto, merece ênfase, é a valorização da diversidade, discutida a seguir.

7 Valorização da diversidade

A pressão da sociedade sobre a questão da responsabilidade social das empresas, a competitividade, a necessidade de produtos inovadores, talvez seja uma das razões para a emergência dessa nova postura.

É inegável que a forma como fomos educados não nos permite olhar para a diversidade sem uma certa parcialidade. Desde tenra idade somos ensinados a ser iguais e a encarar a desigualdade como indicador de distúrbio, anormalidade, problema e outras tantas designações.

Nos primeiros anos da escola, onde realizamos grandes aprendizagens, somos solicitados a nos vestir da mesma forma, a nos sentarmos sempre na mesma carteira, a pintarmos o céu de azul e os campos de verde. Quando adultos, na empresa, aprendemos que as diferenças são desagregadoras e geradoras de conflitos.

Apesar de decadente, ainda prevalece, em muitas empresas, um padrão para ingressar ou ocupar determinados cargos na empresa. Por exemplo, o padrão para ocupar cargos de gerência geralmente era o de homens brancos. Mulheres e negros ocupavam cargos de menor importância na hierarquia.

Hoje essa concepção está mudando. Já se encontram negros em cargos expressivos nos diferentes segmentos do mercado de trabalho e as mulheres já vêm ocupando cargos mais elevados na hierarquia, nas áreas pública, privada e política, antes só ocupados por homens.

Potencialmente, a empresa aberta para o diferente, para o novo, tem mais possibilidade de gerar mais resultados. Apesar de ser ainda um tema bastante novo nas empresas brasileiras e não se ter estudos mais comprovadores de que a diversidade é a responsável por gerar maiores e melhores resultados, as empresas têm caminhado nesta direção.

Entende-se que um ambiente constituído por profissionais de diferentes formações, com diferentes histórias de vida, tem maior chance de fazer uma leitura de mundo muito mais abrangente, visualizar ângulos não percebidos por muitos, apresentar idéias originais e usar referências pouco comuns. A empresa formada por diferentes públicos internos tem um repertório rico de comportamento e conhecimento para atender a diferentes públicos externos. Ademais, é a diversidade que estimula a criatividade.

Não basta, contudo, termos uma clientela interna diversificada, se esta atitude não faz parte da estratégia da empresa, se não há um compromisso de todos os setores da empresa, encabeçados pela direção.

Não é raro se observar a incoerência de certas políticas presentes nas organizações, as quais, por quererem estar “na onda”, desenvolvem programas de valorização da diversidade mas depois castram estas pessoas, apresentando modelos como “aqui nós nos comportamos”, formalizados nos famosos cursos de “formação” ou “deformação”.

O fato de a empresa ter entre seus membros pessoas diferentes não a torna mais inovadora. É preciso que se criem espaços para a inovação. Só então as diferenças se complementarão e serão geradoras de novos conhecimentos.

Falar de diversidade é falar de inclusão de minorias, não sustentada por um protecionismo, mas baseada nas competências. As minorias tão desprezadas por questões de cor, raça, sexo, credo religioso, opção sexual, idade, deficiência física, não buscam por algum tipo de favor e nem as empresas poderiam permitir que alguém permanecesse na sua folha de pagamento sem gerar resultados, pois hoje a busca por competência é vital à sobrevivência das organizações.

Para a implantação de um programa de valorização da diversidade não basta adaptar o ambiente para receber as pessoas com deficiência, flexibilizar horários para funcionários que moram longe ou adequar dias de feriados religiosos. Trata-se, antes de mais nada, de uma mudança na cultura da empresa, em que a diversidade deve fazer parte da missão como um todo e ser disseminada entre seus parceiros, fornecedores, consumidores e clientes.

Quando a empresa, na figura dos seus integrantes, tem internalizada uma atitude de isenção diante das diferenças, ela se torna capaz de percorrer, de forma mais segura e competente, os caminhos intrincados das relações humanas e aprender com elas.

A busca do trabalho conjunto exige, do gerente, habilidades que em outros tempos não eram imaginadas e que agora são consideradas essenciais: o controle emocional, a empatia, a sociabilidade, o saber ouvir, dar e receber *feedback*, etc. É nas equipes de alto desempenho que os indivíduos apresentam-se profundamente comprometidos com um propósito comum, procuram alcançar de modo responsável as metas estabelecidas e têm uma crença na capacidade do grupo que lhes permite superar conflitos e alcançar os melhores resultados. E para que este processo seja continuamente renovado é necessário que o gerente mantenha permanente apoio às equipes, aconselhando, orientando e treinando como um verdadeiro *Coach*.

**Em pleno século XXI ainda existem
gerentes exercendo plenamente a tirania**

A pressão para as empresas tornarem-se competitivas tem levado muitas chefias a adotarem estratégias pouco éticas, justificando-as como necessárias para o alcance das metas organizacionais, daí a enorme necessidade, principalmente por parte de alguns gestores, de **Coach**.

Em uma época em que, nas organizações, é tema recorrente a qualidade de vida, o respeito aos direitos humanos, a preocupação pelo bem-estar dos seus colaboradores, pode soar de forma no mínimo estranha a expressão **assédio moral**. Porém, mais estranho é ainda existirem gestores que administram pelo medo, pela coação e pelo autoritarismo.

O assédio moral é muito mais do que a ocorrência de situações humilhantes, depreciativas e manipuladoras. É, principalmente, uma falta de respeito pelo ser humano.

A tirania de muitas empresas pode vir manifestada pelas seguintes posturas:

- impor sobrecarga de trabalho;
- sonegar informações e criar dificuldades para a realização de um trabalho;
- desqualificar as pessoas, não respondendo a solicitações, perguntas, cumprimentos, como forma de menosprezo, humilhação;
- desmoralizar o trabalho ou colocar em dúvida a competência das pessoas;
- mostrar indiferença pelas condições em que as pessoas trabalham, ou fazer cobranças desmedidas;
- exaltar-se nas suas comunicações ao funcionário;
- ameaçar constantemente com a possibilidade de desemprego ou demissão;

A ocorrência de assédio tem se tornado tão corriqueira nas empresas que a psicóloga Margarida Barreto, mestre em Psicologia Social pela PUC de São Paulo, caracterizou alguns **tipos de chefes**:

- **Profeta**: vê como um desígnio quase que divino “enxugar” a empresa. Trata as demissões como uma missão que tem que cumprir e se orgulha desta realização.
- **Pit-bull**: ataca, é violento e maligno. Tem prazer em humilhar e revela uma frieza próxima ao sadismo ao demitir as pessoas.
- **Troglodita**: é áspero, indelicado, rude. É precipitado nas suas decisões, implanta normas e todos devem se submeter ao que impõe.
- **Tigrão**: encobre sua insegurança, sua incompetência, agredindo as pessoas. Necessita fazer exhibições do seu poder para se sentir respeitado.
- **Mala-babão**: promove-se adulando os seus superiores. É controlador e delator dos outros. É uma espécie de capataz moderno.

- **Big Brother:** entende que “não é com vinagre que se apanha moscas”. Torna-se confidente dos seus colegas e usa desta vulnerabilidade para expor as pessoas, rebaixá-las ou até demiti-las.
- **Garganta:** não enxerga a sua incompetência e tem necessidade de se auto-afirmar o tempo todo. Não admite que subalternos saibam mais do que ele.
- **Tasea (“tá se achando”):** esconde seu desconhecimento com ordens contraditórias. Se algum projeto tem sucesso, ele é o responsável; se fracassa, a culpa é dos funcionários, que são incompetentes.

Todo ser humano tem um limite de resistência a situações adversas. Além deste ponto começa-se a observar sintomas de sensibilidade exagerada, crises de choro, baixa auto-estima, pouco nível de tolerância, irritabilidade, pensamentos negativos, ansiedade, tremores, taquicardia, insônia ou muita sonolência. Estas manifestações interferem no desempenho do trabalho, resultando em queda da produtividade e da qualidade, baixa motivação, medo de tomar decisões, pouca criatividade.

O assédio moral acaba acontecendo e se repetindo em muitas empresas em razão do medo, por parte daqueles que são vítimas, de perder o emprego, pois as denúncias de assédio, em sua maior parte, apontam como autores pessoas hierarquicamente superiores.

Atualmente, movimentos de funcionários que não se intimidam diante do autoritarismo têm levado muitas empresas a rever sua declaração de valores e a coerência das suas atitudes.

8 Mudança

Será que ainda é preciso falar de sua importância? O ser humano está em permanente mudança e as organizações em que ele participa estão incessantemente alterando suas disposições e estruturas. Se a mudança é um processo inevitável, todos os temas abordados pelo Comportamento Organizacional influenciam ou são influenciados pelas exigências de mudança.

O ambiente em que vivemos não é estático, o que implica estarmos permanentemente tendo que alterar nossa postura diante do mundo. Sem estas alterações contínuas não há garantia de que uma pessoa ou organização possa continuar tendo sucesso.

Inicialmente deve-se considerar os gerentes como os principais agentes de mudança de uma organização, o que não exclui a responsabilidade de cada membro em fazer a diferença. Entretanto, é ele quem toma decisões e serve de modelo para o restante da empresa. De maneira geral um gerente enfrenta as seguintes situações inevitáveis:

- nas forças da mudança, encontradas dentro ou fora da organização, não identificar quais oferecem risco à sobrevivência da empresa;
- a necessidade percebida da mudança (responsabilidade de monitorar quais são as forças e o seu impacto na organização, exigindo uma resposta planejada);
- o início da mudança (garantir os recursos decisivos que levam ao sucesso e evitar o descrédito sobre o que se pretende mudar);
- o próprio processo de mudança (saber trabalhar com as resistências, comunicação, participação e exaltação do sucesso alcançado).

As mudanças tecnológicas e estruturais frequentemente não oferecem dificuldades de resistência quando bem explicadas e entendidas, mas as mudanças que afetam as pessoas (atitudes, habilidades, motivações dos empregados) normalmente trazem transtornos para quem as deflagra.

É preciso o conhecimento de métodos e técnicas que favoreçam a adesão das pessoas com a menor turbulência do ambiente. A preocupação com o descongelamento (sensibilização), mudança (implementação) e recongelamento (reforço) é um processo que permite a utilização de técnicas que modificam os comportamentos por meio das equipes, do processo de dar e receber *feedback*, das atividades intergrupais ou de situações específicas de aconselhamento e consultoria.

As organizações que apresentam um alto grau de inovação frequentemente favorecem a criatividade em trabalhos de equipe, garantem apoio às novas idéias, e a alta direção se envolve por inteiro nas questões que devem ser mudadas.

As mudanças que efetivamente alcançam sucesso são aquelas que envolvem as pessoas e cujo processo de implantação pode ser continuamente revisto.

9 Questões atuais

Os temas e o entendimento das questões relacionadas com o Comportamento Organizacional nunca foram tão importantes para os gestores como nos dias de hoje.

Os diversos estudos e as mais variadas pesquisas que estão em andamento nas organizações estão trazendo contribuições importantes não só para os gerentes como para cada funcionário.

Alguns assuntos merecem especial atenção no dia-a-dia das organizações:

- Questões relacionadas com a **Inovação**
As respostas de ontem não atendem mais às perguntas de hoje. É preciso encontrar soluções para novos e velhos problemas.
- Questões relacionadas com a **Temporariedade**
A velocidade da mudança é intensa e é preciso estar preparado para mudar constantemente, só que agora em prazos mais curtos.
- Questões relacionadas com a **Interação Humana**
A busca pela autonomia e a necessidade de auto-realização exigem um entendimento de como isso será possível.
- Questões relacionadas com o **Desempenho**
A qualidade, a produtividade, a ética nos negócios passaram a exigir grande atenção, a qual se traduz em resultados.
- Questões relacionadas com a **Diversidade**
É preciso promover a aprendizagem e aceitação de diferenças, que cada vez mais estão presentes nas organizações, exigindo novas posturas e atitudes no ambiente de trabalho.
- Questões relacionadas com a **Globalização**
A abertura de novos mercados, novos concorrentes, a quebra de fronteiras, perdas de emprego, novas oportunidades e dificuldades econômicas constituem-se em desafios permanentes.
- Questões relacionadas com as **Mudanças**
As organizações estão cada vez mais baseadas em trabalhos em equipe, na interação, na inovação e no aprendizado contínuo.
- Questões relacionadas com as **Novas Estruturas**
Cada vez mais as estruturas formais, hierarquizadas, estão cedendo lugar para estruturas horizontais flexíveis e mais enxutas.
- Questões relacionadas com as **Novas Opções de Carreira**
Não faz mais sentido planejar a carreira tomando como referência os níveis hierárquicos da empresa. A tendência agora é o movimento horizontal, contemplando-se outras oportunidades, a exemplo dos empreendedores. A variedade e a amplitude do estudo destas questões irão contribuir de maneira significativa para que o gerente e o homem comum possam dispor de recursos para uma vida melhor e um mundo organizacional mais humano para ser vivido.

Organizações de aprendizagem são aquelas organizações preocupadas em construir o seu futuro

10 Organizações que aprendem

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo.

Você está a imaginar uma *learning organization*. (Peter Senge)

O que diferencia uma *learning organization* das demais é sua condição de reagir prontamente às mudanças, antecipando-as ou, ela mesma, promovendo a necessidade de mudar.

As empresas precisam se orientar no mercado global, administrar surpresas e aprender com os próprios erros. Para isto precisam aprender continuamente.

Aprender não deve ser confundido com colecionar informações, mas implica relacionar as informações com o mundo de forma a compreendê-lo e sermos capazes de entender nossa relação com ele, de desenvolver novas competências, de inventar e se reinventar. É esta capacidade que vai nos permitir lidar com a mudança.

Este é o desafio de todos que não se contentam em ser meramente espectadores, mas ambicionam ser atores da história.

Segundo SENGE (1990), o ciclo de aprendizagem é iniciado e mantido pelas cinco disciplinas:

- **Maestria pessoal** - É preciso sermos capazes de criar um ambiente empresarial que incentive os nossos colaboradores (em uma organização que aprende não existem funcionários, e sim colaboradores) a buscar seus objetivos, sem medo de errar. Enfim, aprender a aproximar a realidade da visão pessoal.
- **Modelos mentais** - São mapas do mundo que construímos a partir das nossas vivências e por meio dos quais nos orientamos. O

objetivo desta disciplina é rever nossos modelos mentais para ajustá-los à realidade. Quanto mais próximo estivermos da realidade, mais capazes seremos de tomar caminhos que nos conduzam aos objetivos estabelecidos.

- **Trabalho em equipe** - Crescemos sem saber o que é trabalhar e aprender em grupo; portanto, criar conhecimento em grupo é uma tarefa difícil. Assim, é cada vez mais importante que se construa, nas organizações, a idéia de que a eficácia não é resultado de um esforço apenas individual, mas sim resultado de ações sinérgicas, com um forte sentido de cooperação.
- **Visão compartilhada** - a visão genuinamente compartilhada envolve os vários níveis da organização na construção da sua visão. As pessoas precisam ter um espaço para falar e serem ouvidas, pois só assim terão motivação para construir uma visão que vá ao encontro de suas aspirações e do futuro que desejam para a empresa, em vez de uma visão que só atenda aos desejos dos seus superiores. A força desta disciplina está em que, ao permitir várias visões pessoais, terão uma maior possibilidade de explorar as diferentes perspectivas da realidade e do futuro. Este processo coletivo de criação transcende as inteligências e aspirações individuais.
- **Visão sistêmica** - Trata-se de uma disciplina que permite compreender a organização como um sistema e descrever as inter-relações existentes entre os seus elementos. Cada componente exerce influências e traz informações a outros, promovendo o crescimento, o declínio ou a estabilidade do sistema como um todo.

Tornar-se uma organização que aprende é dominar cada uma dessas disciplinas, e isto não é um projeto que tenha uma data determinada para se iniciar e acabar. É um projeto para uma vida toda, e só entram neste desafio as organizações que não estão preocupadas em sobreviver, apenas, mas as que estão interessadas em criar o seu futuro.

Uma organização que aprende é como expressa a música do compositor Geraldo Vandré: “quem sabe faz a hora, não espera acontecer”.

Bibliografia recomendada

SCHERMERHORN, R. John. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Buckman, 1999.

WAGNER A. John. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENGE, M. Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

Resumo

No mundo organizacional atual existem gerentes adotando práticas gerenciais totalmente adversas às reais necessidades e exigências do terceiro milênio. O campo do comportamento organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para o alcance de resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas. Aspectos como percepção, atitudes, valores, diversidade, assédio moral, estruturas e processos de grupos tornam-se essenciais para um modelo de gestão que transcenda as maiores expectativas. Preparar as pessoas e as organizações para os desafios do futuro exige um contínuo repensar e aprender de novas formas de comportamento de todos os participantes da organização. Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações.

Gestão de Pessoas

*Maria Alice P. Moura e Claro
Daniele Cristine Nickel*

Introdução

Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios.

Para compreender um pouco mais algumas dessas ferramentas, discute-se, neste artigo, os temas: treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e por habilidade e, por fim, o sistema de avaliação 360 graus (*feedback*).

1 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento envolve basicamente quatro etapas: 1) diagnóstico; 2) desenho do programa de treinamento; 3) aplicação ou implementação; e 4) avaliação e acompanhamento.

1.1 Diagnóstico

O diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

1.2 Desenho do programa de treinamento

O desenho do programa de treinamento refere-se ao planejamento das ações de treinamento a partir do diagnóstico das necessidades. Este deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Envolve identificar *o que fazer (metas)*; *como (estratégias)* e *por que fazer (objetivos)*.

O programa de treinamento pode trabalhar com as habilidades reprodutiva ou produtiva. Na habilidade reprodutiva há pouca variedade ou necessidade de mais aprendizagem depois do domínio básico, uma vez que se constitui numa série de ações reprodutivas, que melhoram com o tempo e a prática. Envolve agilidade, rapidez, precisão, discriminação perceptiva.

Já a habilidade produtiva envolve um elemento de solução de problemas cada vez que a habilidade é praticada. A pessoa deve planejar as suas respostas porque sempre há detalhes diferentes nas situações apresentadas. A experiência cresce com a prática; envolve percepção, interpretação, planejamento, decisão, entre outros.

A gestão de pessoas envolve treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação

Os treinamentos podem ser realizados no próprio cargo, quando o objetivo é ministrar informação, experiência e conhecimento relacionados às atividades, ou em classe, quando utilizam a sala de aula.

Existem muitos recursos pedagógicos, didáticos e instrucionais que podem ser utilizados como apoio ao treinamento. Destacam-se os *recursos auditivos e audiovisuais*, que envolvem gravações de áudio, videotape, videocassete e multimeios; *recursos visuais*, como *slides*, transparências, fotos,

desenhos, quadro de giz, imantógrafo (pincéis hidrográficos), *flip chart*, álbum seriado (diversas folhas impressas sustentadas por um cavalete), cartazes; *teleconferências*; *comunicações eletrônicas*; *e-mail*; e *tecnologia de multimídia*.

Além do apoio dos recursos pedagógicos, a seleção de estratégias instrucionais é outro passo importante. Estas podem ser mescladas às técnicas individuais e grupais, dependendo da situação em questão. Dentre algumas técnicas, podem ser utilizadas:

- **Seminários:** preparação prévia de um tópico para discussão, sendo que o instrutor é responsável por organizar as discussões, levando o grupo a formular algumas conclusões.
- **Workshop:** o instrutor apresenta informações e o grupo aplica as informações a uma situação real, sob a supervisão do instrutor, aplicando-se ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivas.
- **Técnicas de simulação:** o comportamento a ser exibido após a aprendizagem deve ser praticado adequadamente durante o processo de instrução por meio de atividades práticas. A simulação pode ser de domínio cognitivo, quando envolve a tarefa de solução de problemas de planejamento de estratégias ou de tomada de decisões; de domínio psicomotor, que apresenta como vantagens a eliminação dos perigos do treinamento em serviço e as possíveis perdas da produtividade, proteção de equipamentos caros e sensíveis contra o manuseio de pessoas inexperientes; de domínio reativo, que envolve as reações frente a fenômenos sociais, desenvolvendo atitudes e valores; e as de domínio interativo, que envolvem situações de conflito interpessoal ou de autoridade/responsabilidade para desenvolver habilidades interativas como liderança, supervisão, entrevista.
- **Estudo de caso:** é uma forma de simulação voltada para o fornecimento de oportunidades de participação no mesmo tipo de processo decisório que o trabalho futuro exigirá. Os dados podem ser extraídos de casos reais, inventados ou adaptados. Existem, aqui, dois pontos importantes a ser considerados: a) evitar pensar numa única solução “ideal”, pois às vezes não existe solução ideal, apenas aspectos positivos e negativos de cada solução possível; b) analisar as decisões (*debriefing*) e o processo que foi seguido para tomá-las.
- **Jogos:** simula a realidade e envolve a competição entre os indivíduos, a fim de aumentar o interesse e a motivação entre os participantes.

- ***Dinâmicas de grupo***: utilizam a interação entre os membros do grupo como principal meio de ensino. Envolve técnicas que promovem a solução criativa de problemas complexos e técnicas que estimulam a auto-análise e o aumento da sensibilidade.
- ***Aulas expositivas***: o treinador apresenta as informações, enquanto os treinandos adotam uma postura mais passiva, predominantemente como ouvintes. A vantagem é que se consegue transmitir uma grande quantidade de informações num curto espaço de tempo. A principal desvantagem é que as aulas podem tornar-se cansativas, prejudicando o grau de absorção dos conteúdos.

1.3 Aplicação ou implementação

A aplicação ou implementação depende de alguns fatores, tais como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos; qualidade do material de treinamento apresentado; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deve ser significativo, ou seja, os métodos devem ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho.

1.4 Avaliação e acompanhamento

Trata-se da etapa final do processo de treinamento. Avalia-se, aqui, se o treinamento atingiu o objetivo, se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou. A avaliação pode ser feita de diversas formas:

- ***Avaliação de reações***: grau de percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc.
- ***Avaliação da aprendizagem***: novos conhecimentos (testes objetivos ou com questões abertas), aprimoramento de habilidades (provas práticas) e desenvolvimento de atitudes (técnicas de observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios).

- **Avaliação do comportamento no cargo**
Amostragem de atividades: registro da observação do comportamento do treinando no trabalho; *Diário do observador:* o observador faz anotações sobre o treinando; *Autodiário:* o formulário é preenchido pelo próprio treinando, sem a presença do observador; *Entrevistas e questionários:* são feitas perguntas aos treinandos referentes ao seu comportamento ou a seus superiores.
- **Avaliação do Resultado:** busca verificar em que grau o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. A avaliação pode ser realizada em um prazo de 45 dias após a execução do treinamento.

A criação de um clima interno favorável ao treinamento, propiciando oportunidades para colocar em prática o que se aprendeu, e o comprometimento da cúpula são fundamentais para o sucesso do treinamento.

2 Processo de recrutamento e seleção

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O Recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos. O Recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos.

O Recrutamento Interno envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência. Apresenta como vantagens: o fato de ser uma fonte mais próxima, rápida e menos custosa; a obtenção de informações mais precisas; e a possibilidade de preparação para a promoção e de melhoria do moral e das relações internas. Como desvantagens pode-se citar o fato de que os recursos humanos internos às vezes não são suficientes; requer treinamento; pode gerar ressentimento por parte dos não promovidos; tende a reduzir a inovação no trabalho, e ainda, a demasiada ênfase na promoção pode despertar o carreirismo.

Quando a empresa admite uma pessoa está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele

Já o Recrutamento Externo pode ocorrer por intermédio de anúncios, agência de recrutamento, escolas e universidades, cartas casuais de candidatos, banco de dados de candidatos, sindicatos e associações de classe, tabuletas, propagandas, murais, indicações, intercâmbio entre empresas, transferências, arquivos, rádio e televisão, congressos e convenções, associações religiosas e culturais. Esta forma de recrutamento tem como vantagens a pré-seleção, a possibilidade de renovar o ambiente e o investimento em novos talentos. Como desvantagens apresenta o fato de ser um processo demorado e caro.

O Recrutamento culmina com a apresentação do currículo ou com o preenchimento da proposta de trabalho. O currículo funciona como um catálogo ou portfólio do candidato.

A pessoa, em toda a sua complexidade, é o recurso essencial do processo seletivo. Desta forma, quando a empresa admite alguém está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele. Portanto, a vida da pessoa deve ser considerada porque é indissociável de sua vida como integrante de uma organização.

A finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem colaboradores satisfatórios.

Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração. Para isto, as empresas buscam engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa.

Nesse sentido, deve-se levar em conta que antes da pessoa ser considerada uma colaboradora, ela é membro de um grupo social e que, ao ser admitida, passará por um processo de socialização, que se traduz em conformismo em relação aos valores dominantes. A aceitação destes valores é importante para a sua adaptação e integração ao sistema. As pessoas escolhidas nem sempre são as que revelam os melhores resultados em testes, e sim as mais adequadas a uma situação predeterminada.

O levantamento e a busca de correlação entre comportamentos, algumas características de personalidade, interesses, aptidões e capacidades, experiências profissionais anteriores, conhecimentos específicos na área, estabilidade profissional, expectativas em relação à empresa, entre outros, compreendem um processo complicado, principalmente porque, na avaliação de alguns aspectos comportamentais, pode ocorrer a interferência da

subjetividade. Assim, a preparação, a competência, a atitude profissional e a ética das pessoas envolvidas num processo seletivo é essencial, de forma que possuam uma autopercepção e uma autocritica muito desenvolvidas, a fim de que não se deixem influenciar pelos seus valores pessoais, preconceitos e estereótipos, levando-as a uma avaliação superficial, atrelada aos seus critérios pessoais, desconsiderando as estratégias e os objetivos organizacionais.

São citados, a seguir, alguns preconceitos e estereótipos mais comuns:

- a) **Efeito Halo**: consiste em deixar que uma característica da pessoa encubra todas as demais, influenciando a sua avaliação – é o chamado “julgamento à primeira vista”.
- b) **Predisposição pessoal**: ocorre quando existe um preconceito contra certos grupos específicos em relação a raça, religião, política, ou preferência por certos tipos humanos.
- c) **Confiar na experiência**: pensar que a experiência anterior é a melhor garantia de habilidade.
- d) **Visão parcial**: avaliar as características do indivíduo de modo isolado e não no conjunto.
- e) **Apoiar-se no candidato médio** para não incorrer no perigo dos extremos.

Outro fator que, indiscutivelmente, faz parte de qualquer processo de interação entre as pessoas é a empatia. Esta consiste no envolvimento naquilo que a outra pessoa experimenta ou vivencia; pode ser caracterizada pela participação imediata nos sentimentos, nas emoções, nas impressões de outrem. Este aspecto também pode interferir na avaliação do selecionador.

No caso de haver um despreparo do selecionador, poderá ocorrer a manipulação por parte do candidato durante o processo seletivo. Cabe ressaltar, também, que o candidato poderá manipular as informações sobre si mesmo ou comportar-se de forma diferente ao se sentir ameaçado.

São inúmeras as técnicas e testes que podem ser utilizados num processo seletivo, estando entre eles:

- **Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades**: visam avaliar de forma mais objetiva o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritos ou de realização (por meio da execução de um trabalho). Quanto à área de conhecimentos abrangidos, podem ser gerais – quando são destinados a verificar o grau de cultura geral necessário à ocupação ou generalidades de conhecimento – ou específicos, quando avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Especificamente quanto à forma, quando são realizados por intermédio da linguagem escrita, podem ser classificados em

tradicionais, do tipo dissertativo expositivo; objetivos, por meio de testes objetivos, ou mistos, quando empregam tanto a forma tradicional quanto a mista.

- **Testes psicométricos:** são medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento. Geralmente referem-se a: capacidades (habilidade atual da pessoa em determinadas atividades ou comportamentos, adquirida a partir do desenvolvimento de uma aptidão por meio do treino ou da prática); aptidões (potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento, sendo inata, portanto); interesses ou características de comportamento humano envolvendo a determinação do “quanto”, isto é, da quantidade de presença daquelas aptidões, interesses ou características de comportamento no candidato. Baseiam-se nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, buscando analisar o que varia e quanto varia na aptidão do indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão. A característica principal é a comparação dos perfis individuais.
- **Testes de personalidade:** visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. São específicos quando avaliam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, adaptabilidade ao tipo de função e de ambiente.
- **Técnicas de simulação:** consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, bem como em provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas.
- **Entrevistas de seleção:** consiste numa fonte coletora de fatos aparentes e fatos passados. É a técnica que mais influencia a decisão final, devendo, portanto, ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados esperados. A entrevista pode ser dirigida ou estruturada (com roteiro), não-dirigida ou não-estruturada (sem roteiro) ou mista (mescla de perguntas estruturadas e não-estruturadas). A entrevista tem dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento. É importante perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado, a fim de triar as informações essenciais.

É importante que a entrevista seja bem manejada pelo selecionador. A chave principal está na investigação que se realiza durante o seu transcurso. As observações são sempre registradas em função de hipóteses que o entrevistador vai emitindo. Desta forma, este deve estar constantemente verificando e retificando as hipóteses que vão sendo formuladas. Este processo dialético é construído pelo observar, pensar e imaginar, com o intuito de que o selecionador não se torne apenas um verificador de dados, mas sim um investigador.

É importante ter clareza quanto aos objetivos da técnica ou do teste que será utilizado, verificar se é adequado para a idade e as condições psicológicas e sociais do examinando, qual é o tempo disponível para a aplicação e interpretação dos resultados, quais são as possibilidades práticas para a aquisição do instrumento e, principalmente, se é o instrumento adequado para o que se deseja medir.

Os testes a serem escolhidos também devem ser observados quanto à validade, precisão e confiabilidade. Assim, independentemente de qual seja a ferramenta a ser utilizada no processo seletivo, deve-se ter cuidado com as interferências negativas e os erros de critérios.

O processo seletivo pode ser classificado como: a) seleção de estágio único, em que as decisões são baseadas no resultado de um único teste; b) seleção sequencial de dois estágios, em que uma decisão de investigação mais demorada pode ser tomada, quando as informações colhidas no primeiro estágio forem julgadas insuficientes para uma decisão definitiva; c) seleção sequencial de três estágios, que se dá quando as decisões são tomadas numa sequência, com base em três técnicas de seleção.

É importante ter claro, também, que o processo de seleção não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo seletivo, sejam eles técnicas, testes ou entrevistas, visam a um mesmo fim: prever qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização.

3 Remuneração por competência e habilidade

Com o advento de novas tecnologias e métodos de trabalho, e em face da diversidade da mão-de-obra, de clientes, fornecedores e parceiros, bem como da globalização, muitos procedimentos e paradigmas estão sendo redefinidos, a fim de abrir espaço para novas idéias, formas estratégicas e

maneiras de administrar as pessoas nas empresas, observando-se, assim, um aumento na demanda por profissionais qualificados.

As mudanças são percebidas pelas organizações e influenciam a atividade de direção, que, muitas vezes, procura empregar ferramentas de gestão mais adequadas para a obtenção dos resultados organizacionais almejados.

Será abordada, aqui, uma das ferramentas consideradas pelos autores contemporâneos como fundamentais para a obtenção do comprometimento e adequação da remuneração dos empregados – a remuneração por competência ou habilidade.

A remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, que começa a ocupar espaço nos programas de gestão de pessoas.

Essa nova estratégia privilegia, em primeiro lugar, o homem, e, em segundo lugar, o cargo. Isto é o que a diferencia dos modelos tradicionais de remuneração. Na premissa deste modelo, a avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o empregado assume na empresa.

Vários pesquisadores e consultores da área consideram que os modelos tradicionais (remuneração por responsabilidades) não serão extintos completamente. Tais modelos são de grande valia para a definição dos salários dos cargos considerados operacionais e não estratégicos.

Porém, já se observa como tendência a utilização de sistemas remuneratórios mais eficientes para mensurar cargos técnicos e gerenciais considerados importantes pela empresa para a alavancagem dos negócios e, também, por não executarem atividades rotineiras e previstas em padrões preestabelecidos.

Os sistemas tradicionais de remuneração têm apresentado algumas limitações após o surgimento da globalização, uma vez que as organizações precisam ser competitivas e ser repensadas quanto à sua estrutura organizacional, à adequação do sistema de custos, às formas de atrair e manter o cliente, ao desenvolvimento de produtos e serviços.

3.1 As limitações do sistema tradicional de remuneração

O sistema tradicional é conhecido como remuneração por cargo. Esta é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados pelo trabalho realizado. Contudo, tem as seguintes limitações:

- apresenta **pouca objetividade**: na operacionalização do sistema observa-se uma certa racionalidade, porém esta reduz a realidade da empresa a estruturas departamentalizadas;
- tem **pouca flexibilidade**: tende a tratar os cargos diferentes como iguais, muitas vezes engessando a empresa;
- **aplica técnicas estatísticas complexas**, dificultando a compreensão dos empregados e dos líderes de equipe ou gerentes;
- **dificulta a adoção de estilos gerenciais participativos e consultivos**, prevalecendo os estilos autoritários e paternalistas;
- **reforça o conservadorismo**, a estrutura burocrática, linhas de comando e componentes formais da empresa;
- **dificulta a evolução do processo de mudança**;
- **mostra pouca visão de futuro** e orientação estratégica, focando a realidade do cargo no “aqui e agora”;
- **apresenta custo elevado na manutenção do sistema**, em função da constante necessidade de revisão, decorrente das mudanças ambientais e da complexidade inerente ao sistema;
- **apresenta pouca confiabilidade das informações** obtidas por meio de pesquisa salarial, decorrente das titulações dos cargos e funções e da multifuncionalidade. Torna-se cada vez mais complexo buscar informações salariais no mercado, pois as empresas estão se diferenciando mais acentuadamente em termos de tecnologia, formas de gestão, mudanças na estrutura (fusões, aquisições, *downsizing*) e negociação trabalhista, entre outros aspectos.

Tais limitações do sistema tradicional colocam as atividades desenvolvidas pelos empregados como o único parâmetro para a definição de seus salários.

Isto tem provocado a busca por ferramentas ou sistemas que atendam às atuais demandas organizacionais. Algumas empresas têm adotado o sistema de competências ou habilidade, por acreditarem que esta é uma das formas mais adequadas para remunerar o profissional que realize atividades que reflitam diretamente, ou de forma acentuada, no alcance das metas organizacionais.

3.2 Remuneração por competência

Observa-se que não existe, ainda, um consenso entre os autores e profissionais da área sobre a definição de competência. Neste artigo, tomaremos competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém,

que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser alterado e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Destacam-se, a seguir, algumas vantagens da utilização da remuneração por competências:

- Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- Mantém o nível de profissionalização e especialização dos empregados compatível com a competitividade;
- Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Para a obtenção de sucesso na construção de um sistema de remuneração por competência deve-se observar alguns princípios:

- procurar não vincular o sistema de remuneração ao modelo de estrutura organizacional adotado pela empresa, pois sempre que houver alteração na estrutura o sistema sofrerá impacto, tornando-o pouco flexível;
- utilizar uma metodologia participativa na construção do sistema de remuneração; a integração entre as áreas possibilita legitimar e obter o comprometimento de todos;
- usar e abusar da comunicação interna para disseminar o sistema; este é um dos pontos cruciais para o sucesso do sistema, pois procura garantir que todos compreenderam os parâmetros do sistema.

O sistema de remuneração por competência no Brasil tem sido mais utilizado a partir da década de 80, e especialmente após a década de 90. Com a abertura de mercado, várias empresas do Paraná, principalmente do setor industrial, vêm adotando esta ferramenta de gestão de pessoas, fazendo, assim, a diferença na atração e retenção de talentos.

Outro modelo interessante para remunerar os empregados é o sistema de remuneração por habilidade, comentando a seguir. De acordo com pesquisadores, sua aplicação é ideal para os cargos operacionais ou profissionais altamente especializados, em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, e em universidades.

3.3 Remuneração por habilidade

De forma resumida, habilidade seria a capacidade de desempenhar uma atividade ou um conjunto de atividades de acordo com os padrões exigidos pela empresa.

Somente em 1995 é que surgiram no cenário brasileiro empresas pioneiras na implantação de um sistema de remuneração baseado em competências e habilidades, a Dupont e a Copesul.

Após 1995, outras empresas passaram a adotar soluções criativas para estimular e remunerar seus empregados, tendo em vista que o empregado especialista começa a desaparecer, surgindo em seu lugar o generalista.

A remuneração por habilidade é salutar nos cargos de nível operacional, uma vez que as pessoas realizam atividades bem definidas, ligadas a processos relativamente estáveis. Além disso, tais atividades são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação.

A utilização do sistema de remuneração por habilidade requer a adoção de alguns conceitos, tais como: desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação das habilidades, treinamento e desenvolvimento e a evolução e controle dos custos na folha de pagamento.

A remuneração por habilidade é uma ferramenta de gestão que deverá ser mais utilizada no Brasil nos próximos anos

Destacam-se, aqui, algumas vantagens na adoção da remuneração por habilidade, como: **a)** o foco da avaliação não está na função, e sim na pessoa, o que faz com que o empregado procure cada vez mais adquirir habilidades, preocupando-se com o desenvolvimento contínuo; **b)** a área de recursos humanos passa a assumir um papel mais estratégico e menos operacional, integrando de forma mais significativa os programas de treinamento às necessidades da empresa; **c)** permite custo variável na folha de pagamento; e **d)** empregados multiespecializados e bem treinados ajustam-se mais facilmente às mudanças no processo produtivo, gerando maior flexibilidade.

Esta é uma ferramenta de gestão que deverá ser mais utilizada no Brasil, nos próximos anos, pois sua tendência será acompanhar a modernização dos processos industriais, em decorrência da exigência cada vez maior da busca pela qualidade nos produtos e serviços.

4 Avaliação 360 graus

Por conta das pressões advindas da competitividade após os anos 90, várias empresas têm buscado alternativas ou modelos de avaliação de desempenho mais condizentes com as atuais necessidades organizacionais e do público interno.

Percebe-se, claramente, a necessidade de propiciar um ambiente de trabalho mais desafiador e estimulador, descentralizando e delegando responsabilidades, otimizando os sistemas de remuneração e propiciando benefícios flexíveis.

Para fazer frente às expectativas organizacionais, procura-se, assim, pessoas com certo grau de autoconhecimento pessoal e profissional e que possuam competência interpessoal, atuando de maneira assertiva em suas relações de trabalho.

É bem pouco provável que uma pessoa consiga obter autoconhecimento pessoal e profissional, bem como a habilidade da assertividade, se não receber *feedback* a respeito de seu comportamento na empresa, ou seja, sobre o que faz de correto e sobre os pontos em que necessita de ajustes. Nesse contexto, faz-se necessário criar instrumento para auxiliar a pessoa a se reposicionar, e a Avaliação 360 Graus poderá servir para atingir este objetivo.

Entende-se por Avaliação de Desempenho 360 graus aquela que pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus.

Contudo, esse instrumento não deve estar dissociado de outras práticas de gestão de pessoas numa empresa. Processos como remuneração, seleção e desenvolvimento e avaliação de desempenho devem estar integrados e focados para a realização das estratégias organizacionais.

Cabe à área de Recursos Humanos fazer uma análise dos dados obtidos na avaliação e iniciar o processo de *feedback*, em que cada participante terá conhecimento da sua avaliação. Tal *feedback* consiste na auto-avaliação e nos resultados dos questionários de avaliação respondidos pelas pessoas que estabelecem contato com o avaliado.

Por meio de um relatório individual são demonstrados os *gaps* existentes entre a sua auto-percepção e a percepção das pessoas pesquisadas.

Os objetivos principais do Sistema de Avaliação 360 Graus são:

- propiciar um *feedback* objetivo e cuidadoso, que possa identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos de um empregado ou de vários;
- melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe, estimular o líder ou facilitador, bem como fornecer sustentação para o trabalho em equipe;
- contribuir com informações relevantes para os processos de promoção dos empregados, plano de carreira e sucessão;
- estimular a busca pelo conhecimento, maximizando as atividades de treinamento e reciclagem dos empregados;
- provocar mudanças na cultura organizacional da empresa;
- estimular o empregado à busca de melhoria contínua, principalmente quando a avaliação fizer parte de um sistema integrado de desenvolvimento profissional, premiações, bônus ou promoções.

O pressuposto é o de que as organizações necessitam de pessoas capazes de realizar seus trabalhos com qualidade, ser proativas, saber trabalhar em equipe, ter competência interpessoal, ser assertivas, saber lidar com os conflitos internos na empresa, entre tantas outras habilidades.

Cabe, assim, perguntar: De que forma o empregado pode atingir tais objetivos e qualificações sem que a organização propicie a ele uma avaliação sobre seu modo de agir e realizar os trabalhos na empresa?

Considerações finais

As organizações vivem uma “era de descontinuidade”, caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia.

Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como geradores da empresa de sucesso. Para tanto, é interessante que utilizem processos de gestão mais interativos, que permitam agir de forma analítica e diagnóstica a partir de uma visão estratégica e empreendedora, que possa auxiliar na tomada de decisão. Assim, a utilização adequada das ferramentas

pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a fim de que as exigências do mercado competitivo possam ser atendidas.

As ponderações feitas neste encarte não tiveram a pretensão de aprofundar o assunto no que diz respeito às ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão, mas apontar alguns aspectos relevantes em relação à sua utilização. Deseja-se, aqui, ressaltar que os seus resultados só poderão ser maximizados se tais ferramentas forem utilizadas de forma compatível com a realidade da empresa, considerando as características de sua estrutura, processos e cultura.

Bibliografia recomendada

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operação. São Paulo: Makron Books, 2001.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. Coord: Vicente Picarelli Filho. **Remuneração estratégica** - nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. Coord: Vicente Picarelli Filho. **Remuneração por habilidade e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

LODI, João Bosco. **A entrevista**: teoria e prática. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

Resumo

O atual momento das organizações requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos empregados. A competição acirrada fez com que modelos tradicionais de gestão fossem substituídos por modelos contemporâneos, a fim de gerar valor agregado aos produtos e serviços e proporcionar maior realização pessoal e profissional aos trabalhadores. Neste contexto, o propósito deste texto consiste em abordar algumas ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão, apontando alguns aspectos relevantes em relação à utilização das mesmas, de forma que os seus resultados possam ser maximizados.

Liderança

Andrea Regina H. Cunha Levek
Nancy Malschitzky

Introdução

As organizações têm sido inundadas por uma onda de mudanças inimagináveis. Empresas antes invencíveis, com modelos inquestionáveis de excelência, atravessam graves dificuldades e, em muitos casos, repentinas mudanças na cúpula. Ao mesmo tempo, setores inteiros de mercado vêm-se apanhados em fusões frenéticas, enquanto outras empresas separam-se. No setor público não é diferente: instituições outrora veneradas tiveram sua própria existência questionada, e governos de todo o mundo reviram, reinventaram, enxugaram e privatizaram suas operações e serviços.

Nos últimos anos, poucas organizações evitaram alguns dos principais programas de mudanças, tais como qualidade total, reprojeto de processos, foco no cliente, reengenharia, *rightsizing* ou a redução de níveis hierárquicos. Embora esses conceitos e **ferramentas** poderosas tenham dado origem a histórias de sucesso, em boa parte dos casos o retorno não correspondeu aos investimentos. E o que é ainda mais desapontador, mesmo quando alguns ganhos tangíveis foram obtidos, percebe-se que a capacidade de muitas organizações em lidar com as mudanças aceleradas não foi fortalecida. Assim, pode-se ver centenas de empresas se tornarem vítimas desses programas. Esses esforços de mudança não alcançaram sucesso talvez pelo fato de alguns líderes terem dificuldade de livrar-se do “velho traje organizacional” e realmente vestir um novo. Para manter o processo de mudanças nas organizações é preciso, também, uma mudança no modelo mental de seus dirigentes e gestores.

A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

O gerente, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo líder professor, facilitador e mentor. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos *o que e como* fazer; o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece – as pessoas que estão desenvolvendo o seu trabalho.

Ainda que haja a necessidade de transformação constante do estilo de liderança, depara-se freqüentemente, em muitas empresas, com gerentes que se limitam a dar ordens e não acompanham o desempenho de sua equipe, atuando com um discurso de modernidade camuflado, muitas vezes diferente de sua ação.

**O gerente, como alguém que dá ordens,
está sendo substituído pelo líder
professor, facilitador e mentor**

Há casos interessantes de depoimentos de pessoas que trabalham em empresas cujos líderes se dizem preocupados com o envolvimento de todos mas confessam não participarem de nenhum processo de mudança, não ter informações necessárias para o andamento do seu trabalho, e afirmam que o *feedback* só acontece quando é negativo. Empresas que se deixam levar por modismos implantando modelos de gestão sem critérios, sem conhecimento ou sem noção da realidade são, na maioria das vezes, aquelas que possuem sistemas gerenciais falidos, pois não sustentam a qualificação de seus líderes para conduzir uma equipe de trabalho coesa e com objetivos definidos.

Será que ainda se ouvem frases como estas em algumas organizações?

- *Não temos autoridade para tomar esta decisão.*
- *Não posso passar por cima do regulamento.*
- *Desculpe, mas essas são as regras.*
- *Infelizmente o gerente não está, e não posso resolver o seu caso.*
- *Nadamos, nadamos e morremos na praia.*
- *Esses funcionários são um bando de incompetentes.*
- *Manda quem pode, obedece quem tem juízo.*
- *Chefe é chefe!*
- *Por que sempre ficam perguntando o que achamos, se nunca fazem o que dizemos?*
- *Lá vem de novo mais um diagnóstico!*
- *Para que serve este formulário? - “Sei lá, nunca me disseram”.*

Se comentários como esses continuam ocorrendo nos corredores de algumas empresas, é provável que o modelo de gestão esteja tão ultrapassado que seria importante, o mais breve possível, mudar do modelo mecanicista para o modelo em que predomina a participação e o comprometimento da equipe pelos resultados.

Uma empresa campeã conta com vencedores. Seus líderes desempenham um papel chave, porque cabe a eles a criação da competência em suas equipes. Eles têm pouco a ver com chefes do passado. Líderes criam novos líderes; chefes criam subordinados. Líderes trabalham por um objetivo comum; chefes agem de acordo com os seus próprios interesses. Líderes criam o prazer da performance; chefes geram o medo da punição.

**Uma empresa campeã conta com
vencedores; seus líderes desenvolvem
competências em sua equipe**

Muitos empresários afirmam que a liderança despreparada é o verdadeiro ponto fraco de uma organização; todas as outras dificuldades derivam dela. É o líder que contrata e demite, determina o padrão dos projetos que serão implantados, delega ou centraliza, além de determinar os créditos de promoção. A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não tiverem consciência do seu desafio, a empresa se transforma num navio sem rumo.

Por isso, algumas questões ficam pendentes: Por que algumas organizações ainda fingem ter um corpo gerencial voltado ao novo conceito de liderança, quando na verdade permanecem com o modelo mecanicista e autocrático? Qual o papel do líder como *coach*? Quais os princípios básicos do novo modelo de liderança?

Quando o tema *liderança* é debatido sob as várias óticas, de vários autores, percebe-se que existem algumas semelhanças com relação aos requisitos necessários para o desenvolvimento do papel do líder em sua função.

O primeiro elemento que é preciso levar em consideração é que o desempenho das atividades do líder depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas que fazem parte de sua equipe de trabalho. É preciso um envolvimento com a equipe, no sentido de impulsionar os esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos possam atingir um mesmo objetivo.

Mas como fazer isso?

O mundo vive a era da informação e do conhecimento. Portanto, o foco principal para a obtenção dos resultados organizacionais não é mais a tecnologia, mas sim as **pessoas**.

O foco principal da liderança está em respeitar as pessoas, estimular o autogerenciamento, as equipes autônomas e as unidades empreendedoras. Os líderes pensam mais a longo prazo, percebem as inter-relações que fazem parte de realidades mais amplas, pensam em termos de renovação, têm

habilidades políticas, provocam mudanças, afirmam valores e conseguem unidades. O líder deve ser antes de tudo um **Gestor de Pessoas**.

O Gestor de Pessoas precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem. Quando qualquer profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. Entretanto, é importante ressaltar que a condução das ações passa primeiro pela condução das pessoas em detrimento de seus objetivos pessoais. Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes uns dos outros. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de Gestão de Pessoas que poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. A principal ferramenta da Gestão de Pessoas é o aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

1 O líder como *coach*

O líder deve observar freqüentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia. Surge, então, a figura do *coach*, que se torna responsável pela identificação e pelo apoio das necessidades encontradas em cada colaborador. Trata-se, portanto, de um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado. Algumas habilidades precisam estar presentes no líder quando desenvolve o *coaching* - este termo tem sua origem no campo esportivo, utilizado como o processo de preparo de pessoas na elaboração de um auto-diagnóstico e aprimoramento de capacidades de raciocínio e análise, visando torná-las capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções

para os problemas pessoais e profissionais que se apresentam no dia-a-dia, como ter paciência, imparcialidade, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, empatia e, o mais importante, gostar de gente.

O papel do *coach* é:

- **Liberar o potencial de cada indivíduo** - as mudanças constantes exigem o aprendizado de coisas novas, direcionando o desenvolvimento de novos métodos de trabalho e de novas posturas diante dos clientes, buscando cada vez mais um diferencial de competitividade.
- **Incentivar as pessoas para o autodesenvolvimento** - são elas as principais responsáveis pelo seu plano de carreira e sua empregabilidade. A segurança pessoal e profissional vem do conhecimento daquilo sobre o que cada um tem maior interesse e aptidão, cabendo ao *coach* direcionar o indivíduo à realização de atividades que lhe tragam satisfação e que possam atingir seus objetivos.
- **Ouvir e ensinar** - a atenção e percepção sobre as necessidades das pessoas são fatores fundamentais para o *coach*. Muitos problemas podem ser identificados por quem escuta com atenção. Além de estar atento ao conjunto de palavras, é necessário perceber os pedidos de ajuda, explícitos ou não. Portanto, o *coach* deve ouvir com interesse a verdade do colaborador, especialmente quando esta opinião for diferente da sua. O *coach* deve estar aberto para transmitir seus conhecimentos sem ter medo da “sombra”, ou seja, sem temer que seus ensinamentos possam ser uma ameaça para si próprio. Assim, deve buscar constantemente o seu desenvolvimento, agregando cada vez mais conhecimentos, para estar atualizado e poder repassar essas informações aos demais.
- **Compartilhar responsabilidades** - o *coach* deve assumir a responsabilidade de analisar, juntamente com o colaborador, as situações inesperadas, e então redirecionar os planos de ação sempre que for preciso. A responsabilidade pela obtenção dos resultados nos projetos efetuados pelas pessoas deve ser calcada no compromisso mútuo. O comprometimento com as realizações deve ser compartilhado entre o *coach* e o indivíduo, uma vez que é imprescindível uma condução adequada nos projetos, bem como uma definição clara daquilo que é possível fazer.
- **Orientar as pessoas** - o *coach* analisa, juntamente com as pessoas, as situações que interferem na condução dos projetos e redireciona os planos de ação sempre que necessário. O direcionamento das estratégias para a obtenção dos objetivos estabelecidos faz com que o *coach* oriente para o melhor caminho a seguir, tanto com

relação ao desenvolvimento técnico necessário para o desempenho das atividades, quanto com relação ao comportamento eficaz para atender às necessidades do projeto. Nesse caso, terá que desenvolver algumas habilidades próprias para levar adiante os objetivos pretendidos, como determinação, paciência e persuasão. As pessoas, quando passam por um processo de mudança, naturalmente tendem a resistir a um novo paradigma, por inúmeros motivos. O principal deles é o desconhecido, que afeta a rotina já estabelecida, e o aprendizado de coisas novas, que poderá interferir em sua “zona de conforto” e na acomodação a uma situação já conhecida. O *coach* precisa ter argumentações persuasivas que direcionem para a aceitação de novos paradigmas, diminuindo resistências e conduzindo esforços para que um novo modelo possa ser desenvolvido e implementado, de acordo com os objetivos traçados.

- **Saber reter talentos** - o maior desafio das organizações é gerir seu capital intelectual, criando condições para o seu constante desenvolvimento. O *coach* pode ajudar as pessoas na obtenção de novos conhecimentos, no desenvolvimento de novas habilidades e na busca do aprendizado constante. Assim, surgem os talentos que precisam ser mantidos na empresa para contribuir para as novas formas de trabalho e promover resultados competitivos no mercado. O *coach* pode estimular a trajetória do profissional, reforçando positivamente os comportamentos desejados e estimulando cada vez mais a busca da aplicabilidade de seus conhecimentos.

2 Habilidades do líder

O trabalho do líder envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é antes de tudo um **visionário**, pois se permite prospectar o futuro e se compromete a realizá-lo. O **comprometimento** gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

Outro fator importante na liderança é a **comunicação**, que significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo *feedback* adequados, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder tem um papel preponderante no papel de comunicador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua. É preciso que transmita uma direção firme, envolvendo a todos numa causa única e criando um clima

de confiança que permita a troca de *feedback*, promovendo um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal. A boa comunicação transmite mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Por isso, é preciso que o líder saiba lidar com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e fidedignas para que possa tomar decisões acertadas.

O processo de comunicação passa a ser um intercâmbio de idéias pelo qual o líder cria uma visão e os colaboradores desenvolvem e compartilham idéias sobre a melhor forma de efetivá-la. A comunicação é uma função gerencial de importância capital nos dias atuais, pois à medida que se acelera a velocidade das mudanças no mundo dos negócios a informação passa a ser transmitida com mais rapidez do que nunca. As constantes mudanças e turbulências no ambiente empresarial exigem mais comunicação e, conseqüentemente, maior habilidade para o repasse das mesmas. A facilidade de acesso e disponibilidade da tecnologia ajudam a criar ambientes atualizados e competitivos, mas a maneira como as pessoas se relacionam é fator indispensável para que haja convivência interpessoal.

A comunicação interpessoal depende da atuação direta das pessoas com as pessoas. Por isso os líderes precisam fomentar a volta dos colaboradores satisfeitos, inspirando ao pessoal confiança, respeito e espírito de equipe, sendo receptivos e levando adiante as melhores idéias, promovendo maior comprometimento e alcance dos objetivos.

Para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Para tanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipe, habilidade em inspirar confiança, competência técnica, habilidade de delegação, controle emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeito pelo ser humano, habilidade em propor e estimular idéias, habilidade em ensinar e despertar melhores talentos.

3 Liderança situacional

O líder deve ter presente a integridade pessoal que vem do envolvimento com a verdade e a disponibilidade em servir aos outros, bem como estar atento à situação em que se encontra para que possa adotar soluções adequadas.

Desse desenvolvimento de atitudes e habilidades surge a concepção de Liderança Situacional, em que o papel do líder se baseia em avaliar cada indivíduo separadamente, analisar sua performance e interagir com ele de forma a suprir suas necessidades.

Essa liderança está baseada em algumas estratégias para manter a equipe motivada, entusiasmada, responsável e integrada aos objetivos e metas individuais e organizacionais.

A Liderança Situacional varia de acordo com o momento, devendo os gerentes adaptarem seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. Um estilo de liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente.

Três fatores interagem para produzir resultados:

- a intensidade da supervisão do líder em relação aos funcionários;
- a intensidade do apoio que o líder proporciona aos funcionários;
- a habilidade dos empregados para desempenhar atividades, funções e atingir objetivos.

A Liderança Situacional divide-se em quatro estilos, especificados no quadro a seguir:

QUADRO 1 - ESTILOS DA LIDERANÇA SITUACIONAL

DIREÇÃO Muita supervisão e pouco apoio	ORIENTAÇÃO Muita supervisão e muito apoio
APOIO Muito apoio e pouca supervisão	DELEGAÇÃO Pouco apoio e pouca supervisão

FONTE: Elaborado pelas autoras

O líder precisa atuar com estilo de **Direção** quando há a entrada de novos colaboradores na empresa, ou quando algum colaborador recebe uma nova atribuição. Nesses casos, é necessário que haja muita supervisão e pouco apoio por parte do líder no desempenho das atividades dos colaboradores. Estes precisam ser dirigidos até atingir os objetivos traçados, pois necessitam de direcionamento constante para elaborarem suas tarefas até adquirirem segurança. Cabe ao líder dar direção e significado para aquilo que as pessoas fazem, pois cada uma delas possui personalidade, habilidades, atitudes, conhecimentos e sentimentos próprios que precisam ser direcionados para a socialização com a cultura da organização.

O estilo de liderança situacional baseado em **Orientação** exige muita supervisão e apoio. Pode ser aplicado quando os colaboradores necessitam de orientação para a aprendizagem das tarefas, mas também de apoio e estímulos crescentes. O líder enquanto orientador deve fazer o acompanhamento freqüente dos colaboradores e, quando constatar que precisam de ajuda, seu papel é orientá-los mediante o estímulo e percepção de novas necessidades, promovendo o repasse de seus conhecimentos e incentivando a produção de novas idéias.

A aplicação do estilo de liderança baseado no **Apoio** é apropriada quando os colaboradores já desempenham suas atividades mas ainda mostram insegurança, necessitando de apoio constante para dar continuidade às suas tarefas. A necessidade de supervisão é muito pouca. Percebe-se, então, que o papel do líder é proporcionar o estímulo à aprendizagem, apoiando as pessoas de maneira a aumentar seu grau de segurança com relação a suas habilidades e capacidades, tornando-as autoconfiantes. O *Apoio* consiste na demonstração de um comportamento de pouca supervisão por parte do líder, em detrimento da obtenção do conhecimento necessário dos colaboradores para realizar suas funções.

No estilo de **Delegação**, o líder proporciona pouca supervisão e pouco apoio aos colaboradores. Este estilo é mais adequado quando os colaboradores já demonstram habilidade e segurança na execução de suas atribuições, tornando-se independentes e possuindo autonomia de decisão, conforme o seu nível hierárquico. O líder é por excelência o profissional do *empowerment*, pois o que lhe compete é dar poder para que as pessoas efetivem mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho e a tomada de decisões pertinentes ao seu nível hierárquico.

Alguns princípios são necessários para proporcionar *empowerment*:

- deixar claro às pessoas quais são suas responsabilidades;
- dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho;
- identificar e oferecer treinamento e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos;
- fornecer informações e conhecimentos;
- oferecer *feedback* sobre o desempenho de cada pessoa;
- reconhecer as pessoas por suas realizações;
- confiar na equipe de trabalho;
- dar permissão para errar, analisando os erros como referência para os futuros acertos;
- tratar as pessoas com dignidade e respeito.

**Líderes eficazes devem ter fortes valores e fé
na capacidade de crescimento das pessoas**

O líder pode encontrar dificuldade em delegar poder e autoridade, pois os colaboradores apreciam o aumento de liberdade mas ao mesmo tempo temem o aumento da responsabilidade que a liberdade traz. Por isso, é importante começar com pequenos passos e gradualmente ir aumentando o *empowerment*, pois à medida que a habilidade das pessoas aumenta e elas desenvolvem um maior interesse pela forma como suas atividades interferem no resultado geral, terão que compartilhar mais conhecimentos, habilidades e informações para tomar decisões eficazes que atendam às metas da organização. É preciso haver clareza na orientação básica e nas metas da empresa, informações completas e uma estrutura que proporcione liberdade de ação, para que os colaboradores possam utilizar seu poder na tomada de decisões que determinam a realização das tarefas.

4 Equipes autogerenciadas

O líder deve transferir a coordenação e o controle das atividades para os membros da equipe, promovendo ajustes para manter o equilíbrio, estimulando e oferecendo acesso a novas lideranças, desprendendo-se continuamente de seu poder único para a tomada de todas as decisões. Esse estilo de liderança traz um novo conceito de condução das equipes de trabalho, em que o líder reconhece e admite que as pessoas são capazes e têm competências, possuem um potencial criativo e estão envolvidas com a organização e seus objetivos, além de estarem buscando sempre mais responsabilidades. Tais equipes são denominadas de **equipes autogerenciadas**.

Uma equipe autogerenciada é constituída de um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Em níveis diferentes, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia-a-dia, planejar e controlar suas atividades. Em outras palavras, eles são responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprios.

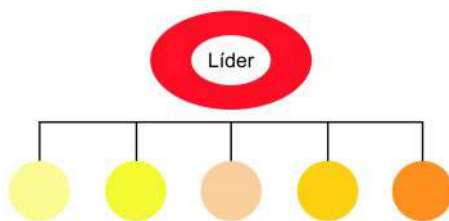
Há duas características marcantes que um líder deve promover na formação de uma equipe autogerenciada. A primeira é que as pessoas trabalhem

em conjunto de forma contínua e diária. É preciso que haja comprometimento com os resultados individuais e organizacionais e que seja instaurado um clima de confiança entre os membros, favorecendo a troca de *feedback* constante para o desenvolvimento contínuo da equipe. A segunda característica é o envolvimento de todos no processo, dando a sensação de “propriedade” do produto ou serviço, provocando uma identidade com a qualidade e a produtividade oferecidas.

A evolução do processo de equipes autogerenciadas e a participação do líder podem ser representadas por meio das seguintes fases:

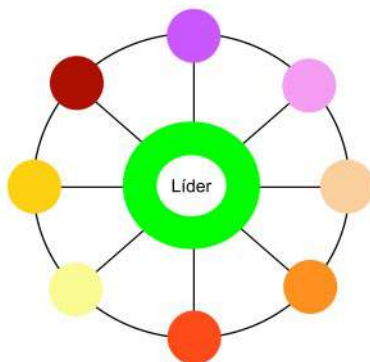
1.ª fase: estrutura tradicional

O ambiente é desprovido de energização (*empowerment*). O líder situa-se acima do grupo de trabalho e separadamente dele.



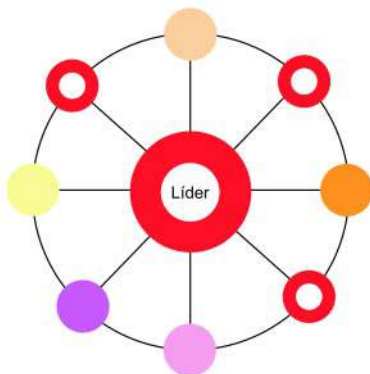
2.ª fase: o líder no centro

As informações passam pelo líder, que também serve de canal de comunicação entre a alta direção e o grupo. Existe ainda uma clara distinção entre o que o líder faz e o que as outras pessoas fazem.



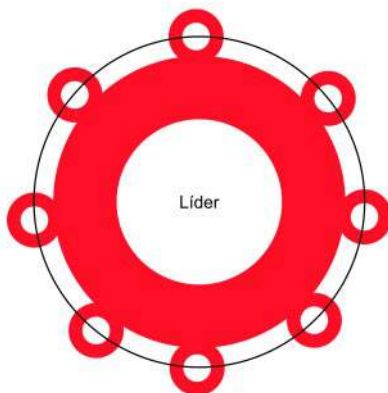
3.ª fase: transição

O líder delega autoridade para a tomada de decisão sobre atividades básicas. Alguns membros do grupo passam a assumir responsabilidades que tradicionalmente eram do líder.



4.ª fase: parceria

O líder torna-se um parceiro do grupo, que passa a decidir sobre como executar seu trabalho e a assumir responsabilidades e decisões que tradicionalmente eram do líder, aumentando a energização do grupo.



No momento em que a empresa decide adotar as equipes autogerenciadas, torna-se necessário rever a maneira como o trabalho é realizado e modificar diversos sistemas organizacionais para servirem de suporte a essa definição. Todos os colaboradores são importantes para o

sucesso da implementação desse modelo. Cada membro da equipe deve ser capaz de compreender e desempenhar todas as tarefas dentro desta, especialmente os líderes. Um dos principais papéis do líder é fomentar a solidariedade da equipe, estimular a reformulação de processos, não esconder os problemas e, por conseguinte, aumentar a produtividade como um todo.

Uma questão crítica a ser considerada no processo de implementação é a transferência da liderança formal para a liderança informal, aquela que surge naturalmente. Porém, essa transformação não ocorre do dia para a noite. É preciso dar tempo para que as habilidades necessárias sejam desenvolvidas e descobertas entre as pessoas que compõem as equipes. O líder de uma equipe autogerenciada é aquele que, em primeiro lugar, troca o *eu* individual pelo *nós* corporativo, energizando toda a força de trabalho, aumentando a confiança das pessoas e preparando-as para serem bem-sucedidas.

Considerações finais

Os líderes precisam começar a pensar como agente de mudanças. A questão não está somente em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à organização, e isto envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudanças.

É preciso refletir sobre os modelos administrativos existentes em algumas organizações, que não permitem a implementação dos conceitos de liderança por manterem uma cultura mecanicista, em que predomina o papel do chefe ou do gerente voltado apenas para o acompanhamento dos processos e obtenção dos resultados.

A mudança deverá começar pelo comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais. Como agente de mudanças, precisa aceitar, de forma corajosa, romper com concepções ultrapassadas de cultura organizacional e dar início a um novo processo de construção cultural, mediante novos procedimentos.

Surge, assim, a importância do líder transformacional caracterizado pela capacidade de realizar mudanças, inovações e redes de relacionamentos. Ele incentiva seguidores não apenas para guiar-se por ele de modo pessoal, mas para acreditarem na visão da transformação organizacional, dedicarem-se à nova visão e auxiliarem a institucionalizar um novo processo, comprometendo-se com os resultados alcançados. O líder transformacional deve ser persistente para conduzir a organização em direção a uma nova maneira de fazer as coisas e de pensar.

Os líderes eficazes dos próximos anos deverão ter fortes valores e fê na capacidade de crescimento das pessoas. Serão capazes de construir uma imagem da sociedade na qual gostariam que suas organizações e eles mesmos vivessem.

Serão visionários, acreditarão que podem e devem mudar o futuro e influenciarão nossas crenças com base no seu comportamento, como um eterno aprendiz.

Bibliografia recomendada

NELSON, Bob; ECONOMY, Peter. **Gestão empresarial**: novos conceitos e as mais avançadas ferramentas para gerenciar pessoas e projetos. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PERKINS, Dennis N. T. **Liderança no limite**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; BECKHARD, Richard. In: Peter Drucker Foundation. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**: um guia sensato para a Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Resumo

A transformação das organizações de trabalho centra-se no desempenho das pessoas por meio do compartilhamento dos resultados. Para tanto, o papel do Líder, antes voltado simplesmente para a execução das tarefas, passa a exigir competências que estimulem o autogerenciamento e, por conseguinte, tornem as equipes autônomas e empreendedoras. É importante que as culturas organizacionais também busquem uma mudança que permita a prática dessas competências, pois é preciso que haja um ambiente favorável para que o Líder possa conduzir as pessoas, desenvolvendo suas ações como um *coach*.

Administração de Conflitos

*Eunice Maria Nascimento
Kassem Mohamed El Sayed*

Introdução

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

1 Visão positiva do conflito

O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito iremos conceituá-lo aqui como *um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses*. Isto quer dizer que no dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o atingimento de nossos objetivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

2 Possíveis causas do conflito

Para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

- **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- **Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- **Metas diferentes:** é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

- **Diferenças em termos de informações e percepções:** costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

3 Níveis de conflito

Um conflito, como já se viu, frequentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo.

A seguir, é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

- **Nível 1 - Discussão:** é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;
- **Nível 2 - Debate:** neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;
- **Nível 3 - Façanhas:** as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;
- **Nível 4 - Imagens fixas:** são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;
- **Nível 5 - Loss of face (“ficar com a cara no chão”):** trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
- **Nível 6 - Estratégias:** neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;
- **Nível 7 - Falta de humanidade:** no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os

primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

- **Nível 8 - Ataque de nervos:** nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;
- **Nível 9 - Ataques generalizados:** neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito. Dependendo da importância que se dá ao conflito - ignorando-o ou reprimindo-o - ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

4 Tipos de conflito

O conflito é um elemento importante. Seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Observam-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles

Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

- **Conflito latente:** não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados;

- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- **Conflito sentido:** é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- **Conflito manifesto:** trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

5 Áreas de conflito

Os conflitos podem ser divididos nas seguintes áreas:

- **Conflito social:** surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social. Não podemos esquecer que vivemos numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária em termos de habilidade para negociações. Além disso a violência tem sido, no decorrer da história, um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de sanar conflitos. Talvez a fantasia de todo ser humano seja eliminar uma idéia adversa à sua, em vez de ter que questionar sua própria posição;
- **Conflitos tradicionais:** pertencem à história e são aqueles que reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade. Os conflitos aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Podem ser entendidos como fontes de conflito: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de *status*; desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos.

6 Conflitos interpessoais nas organizações

Tais conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

- **Hierárquicos:** colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.
- **Pessoais:** dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

7 Consequências do conflito

Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações:

- quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;
- quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre frequentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus “perdedores”, “ganhadores”, “culpados” e “inimigos”.

Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos (salvo diante de alguns objetivos menos confessáveis). No entanto, existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- são bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);
- propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico mas também de garantir mais poder.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado “comportamento político na organização”, também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito pois sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito mais comportamento político. Assim, quando há dúvidas sobre a sobrevivência da organização, sobre sua resposta às necessidades organizacionais, sobre aspectos sucessórios, mais voltada para a formação de alianças e para negociações será a atuação de seus membros.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador.

8 Como administrar os conflitos

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns “saberes” e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- a) criar uma atmosfera afetiva;
- b) esclarecer as percepções;
- c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- d) construir um poder positivo e compartilhado;
- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para que a negociação possa ocorrer, é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

Saber comunicar

- sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas;
- a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada.

Saber ouvir

- ouvir ativamente, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução sem sucesso;
- demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto;
- evitar criticar ou tentar dirigir a conversa;
- adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.

Saber perguntar

Saber perguntar é uma outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.

Quanto ao estilo a ser adotado, é recomendável adotar um estilo que leve à solução do conflito da forma mais pacífica possível. O que vai definir seu atual estilo de administrar conflitos está diretamente ligado a duas importantes características de comportamento: assertividade e cooperação.

A seguir, relacionam-se alguns estilos e algumas de suas características:

Competição

- busca satisfação dos interesses, independentemente do impacto que isto possa causar na outra parte envolvida;
- tenta convencer a outra parte de que sua conclusão está correta e a dela está equivocada;
- leva a outra parte a aceitar a culpa por um problema qualquer.

Colaboração

- contempla os interesses das partes envolvidas no conflito;
- busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas.

Evitação

- trata-se de estilo considerado não-assertivo e não-cooperativo;
- evita todo e qualquer envolvimento com o conflito, chegando a negar sua existência e o contato com as pessoas que podem causá-lo.

Acomodação

- trata-se de estilo considerado não-assertivo e cooperativo;
- a parte que utiliza este estilo tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.

Compromisso

Este estilo encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação, em que uma das partes envolvidas no conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes.

Considerações finais

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

Inúmeros fatores podem influenciar o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões de mundo, entre outros.

Não devemos esquecer que somos seres com capacidade e habilidade para ouvir e entender melhor nossos semelhantes. Com esta postura, silenciaremos nossa voz interna e deixamos crescer a voz do outro, permitindo que soe clara dentro de nós. O desejo mais profundo do coração humano é o de ser compreendido, e perceber isto é possibilitar um processo eficaz de comunicação.

Bibliografia recomendada

CHALVIN, Dominique; EYSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. **Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Alegro, 2000.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Resumo

Para um entendimento mais preciso sobre a dinâmica dos conflitos, devemos ter uma visão mais abrangente de suas inúmeras possibilidades, pois, para algumas pessoas o termo conflito pode ocasionar um medo intenso, no entanto, se faz necessário reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, podendo se fazer representar por duas possibilidades para uma ação mais efetiva, uma negativista, que percebe o conflito como algo prejudicial, devendo ser evitado a todo custo, e a segunda alternativa é trabalhá-lo, procurando os benefícios que as diferenças de opiniões e os posicionamentos contrários podem gerar a nível de aprendizagem pessoal e profissional.

*Osmar Ponchirolli
José Edmilson de Souza Lima*

Introdução

Há de se perguntar por que se tem falado tanto em ética. Por que a ética tem aparecido como uma das estratégias não apenas de sobrevivência, mas, sobretudo, de expansão dos negócios? O presente capítulo pretende explicitar esta recente relação de parceria entre dois domínios aparentemente incompatíveis: o do lucro e o da educação das vontades, a ética. Nesta perspectiva, a idéia é demonstrar que a ética nem sempre deve ser entendida como ameaça ou obstáculo, mas como alavanca para o sucesso das empresas. Não há empresa, no cenário contemporâneo, com pretensões de aumento de sua competitividade, que escolha tratar a ética não como aliada, mas como adversária. Certamente não há uma causa única e explicativa deste movimento em torno da ética, mas é provável que a concorrência entre empresas, aliada às crescentes exigências de clientes cada vez menos tolerantes com abusos, estejam forçando as empresas a levar em conta este tema. Diante de clientes exigentes, as empresas pensam bastante antes de oferecer bens ou serviços que maculem negativamente suas imagens. Ao perceberem que não podem ser abusivos em relação aos clientes, as empresas estão introduzindo a ética em suas práticas.

O presente texto está estruturado em cinco tópicos. O primeiro faz uma descrição do ambiente onde o “novo líder” obriga-se a atuar. Sua atuação está cada vez mais condicionada à necessidade de construir “energias unificadoras” interna e externamente às organizações. Após a inevitável contextualização, são apresentadas, a seguir, algumas conceituações contemporâneas e caracterizações da ética como “fator de produção”. Nas considerações finais, ficam evidenciadas algumas posições afirmativas diante do encontro cada vez mais vigoroso da economia com a ética.

1 Novo ambiente

Antes de maiores aprofundamentos sobre os dilemas éticos no mundo dos negócios, é fundamental compreender o ambiente onde compartilhamos nossa existência e suas influências sobre a ética. Hoje é quase ponto pacífico o reconhecimento da importância do ambiente externo na condução dos negócios de uma organização. Apesar da mudança de paradigma ser uma realidade evidente, nem todos aqueles que estão à frente das empresas conseguem percebê-la de maneira adequada. Assim, as proposições sobre grandes tendências são essenciais para compreender as principais mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo no ambiente. As principais proposições são as seguintes:

- **Crescimento econômico global no final do segundo milênio:** diferentemente dos cenários negativos tão disseminados, estamos destinados a um período de prosperidade sem precedentes;
- **Renascimento das artes:** as artes permeiam a cultura de massa como nunca anteriormente, substituindo os esportes como nossa atividade de lazer ;
- **Emergência do Socialismo de Livre Mercado:** das agitações políticas no Bloco Oriental está brotando uma nova ideologia política e econômica;
- **Surgimento de estilos de vida globais paralelos a nacionalismos culturais:** a crescente tentativa de impor estilos únicos de vida ao redor do mundo tem gerado resistências que se apóiam no desejo de valorizar o caráter único de cada cultura local;
- **A privatização do *Welfare State* (Estado de bem-estar social):** a questão fundamental que continua desafiadora para os governos a partir da primeira década do terceiro milênio é de como auxiliar os pobres sem levar à bancarrota os Tesouros Nacionais. Nota-se que tanto nos países periféricos como nos países centrais do capitalismo, a mudança do controle governamental para a empresa privada tem sido o primeiro passo;
- **A consolidação econômica de alguns países do Pacífico:** o foco da economia mundial vem mudando do Atlântico para o Pacífico, estando os estados da costa oeste americana tão bem posicionados quanto Tóquio;
- **As mulheres na liderança:** adaptadas às exigências de qualificação profissional relacionadas à liderança institucional, as mulheres vêm

paulatinamente conquistando espaços, em números expressivos, nas profissões antes reservadas aos profissionais de sexo masculino;

- **O sucesso da Biologia:** com os avanços da Biotecnologia, afloram os polêmicos debates envolvendo a ética, a ciência e os interesses socioeconômicos;
- **O renascimento religioso do terceiro milênio:** embora os meios de procura se diversifiquem, do fundamentalismo à *New Age* (Nova Era), a espiritualidade continua desempenhando papel crescente com a aproximação da virada do milênio;
- **Triunfo do indivíduo:** uma nova consideração de integridade e crescimento do indivíduo está subjacente a todas as mudanças globais. As novas tecnologias estão liberando as pessoas criativas e auto-empregadas para viverem e trabalharem em locais onde se tenha maior qualidade de vida.

Compreender esses novos paradigmas ou buscar a autodestruição são as duas mega-opções entre as quais a comunidade empresarial se debate. As questões éticas estão presentes nessas novas situações. A maioria dos líderes acredita que pode manter padrões éticos nas práticas de negócios. Muitos administradores estão reexaminando a concepção de ética empresarial, e este reexame surge justamente na compreensão sobre a responsabilidade social do executivo.

2 Novo líder

Qualquer cooperação organizada entre pessoas deve vencer um certo número de fatores entrópicos, os quais drenam continuamente a energia para liderar. Dentre eles, destacam-se: limitações físicas e biológicas; incerteza quanto aos resultados; problemas de compreensão na comunicação de propósitos; tendências dispersivas dos objetivos individuais; e complexidade e instabilidade do comportamento humano.

A existência de organizações mostra ser possível a cooperação humana sistemática. No entanto, as “tendências dispersivas” encontradas nos interesses individuais, bem como a complexidade e instabilidade das motivações pessoais, tornam necessário ao líder desenvolver um clima de “fé”, como prelúdio e condição para a tal cooperação.

O líder deve criar fé na superioridade do interesse comum, o que significa fazer as pessoas acreditarem na existência de uma probabilidade de sucesso

coletivo, dentro do qual as motivações pessoais possam essencialmente ser satisfeitas desde que o grupo confie na integridade da autoridade objetiva exercida na liderança.

Sem estabelecer julgamento a respeito da superioridade de uns sobre outros, devemos observar que cada membro de uma organização possui diversos códigos privados que afetam suas decisões e seu comportamento. Significa que a posição executiva implica, para quem assumi-la, trabalhar com um número ainda maior de códigos.

**O líder deve fazer as pessoas
acreditarem na existência de uma
probabilidade de sucesso coletivo**

Adicionalmente aos códigos morais próprios e independentemente da posição que ocupe, tal incumbência implica a aceitação, pelo executivo, de diversos códigos adicionais da sua organização. Estes variam de organização para organização e constituem uma acumulação de práticas habituais, experiências e tradições, incorporadas na cultura organizacional. São elementos intangíveis, relacionados com a visão que a organização faz de si, bem como percepções de como ela é vista nas relações com a clientela.

O comportamento e as decisões do executivo se estabelecem como um símbolo da tonalidade moral da organização, tanto internamente quanto para a clientela. O executivo responsável está firmemente governado pelos próprios códigos morais, bem como pelos códigos da organização. Quando toma decisões apoiado em impulsos imediatos, desejos, interesses e/ou problemas que surgem tende a desconsiderar os códigos da instituição que representa, provocando tensões muitas vezes abusivas.

Se demonstra equilíbrio entre valores íntimos e valores da instituição na tomada de decisão, o executivo é visto como um líder responsável, merecedor de posições mais altas no mundo organizacional. Se não há sinceridade por parte do executivo a organização tende a acumular problemas, pois ela é o elemento indispensável na criação do desejo de adesão por parte daqueles cujos esforços, voluntariamente dados, constituem a organização.

3 Energia unificadora

Uma alta moralidade organizacional cria um ambiente capaz de auto-corrigir as decisões do executivo. Ações estas que, embora empreendidas com sinceridade, acabam se transformando em erros táticos e estratégicos

com impactos negativos na esfera econômica. Cada executivo, ainda que talentoso, comete enganos de tempos em tempos, que são percebidos como lapsos pelos colaboradores na organização. Uma moralidade baixa não sustenta a liderança por muito tempo; sua influência rapidamente esvanece, atrapalhando a própria sucessão da liderança. Uma moralidade organizacional alta é o fator capaz de superar as forças desintegradoras dos interesses e motivações individuais, educando a tendência constante dos indivíduos de procurar os próprios caminhos.

Em razão da natureza humana, há necessidade de o líder renovar constantemente o esforço cooperativo, que constitui elemento fundamental para a existência de todas as organizações. Sem essa energia unificadora a organização morre, tal como uma fogueira não alimentada.

O caráter geral dessa energia unificadora é a tonalidade moral, expressa por meio de pontos de vista, atitudes fundamentais, lealdades e outros elementos intangíveis incorporados à auto-imagem da organização, os quais são moldados e expressos pela liderança executiva.

Todas as pessoas analisam o que está acontecendo e como devem responder àquilo que percebem, mediante o uso de códigos múltiplos, aplicados seletivamente, de maneira situacional. Caso o executivo tenha sucesso na criação de um alto nível de moralidade organizacional, passará a existir um tipo de ambiente favorável à auto-correção de decisões, que só tardiamente seriam percebidas como equivocadas. Se a moralidade é baixa, os erros acabam conduzindo à desintegração da organização.

4 O que é ética empresarial

Com a clara intenção de evitar a desintegração da organização, torna-se imperativo entender alguns significados mais profundos da ética e sua relação direta com o mundo dos negócios. Em geral, as opiniões das pessoas sobre a ética tendem a ser absolutas ou incondicionais. Sem muita reflexão tende-se a definir ética basicamente como “fazer o bem”. Qualquer ação que se distancie de tal perspectiva é imediatamente caracterizada como “má” e, em função disso, “anti-ética”. Assim, a relação entre senso comum e ética é uma relação marcada pela unilateralidade, uma vez que ética é caracterizada de forma irrestrita e unidimensional.

Hoje o debate sobre a ética é cada vez mais intenso e distante da unilateralidade do senso comum. Marxistas, cristãos, empresários e existencialistas debatem em conjunto questões relativas ao que é bom e o que é mau na conduta humana. De David Hume, que viveu no século XVIII, aos dias

atuais, muitos filósofos e estudiosos das mais diversas áreas do conhecimento vêm se ocupando das questões e dos dilemas éticos que estão sempre rondando as experiências e os conflitos humanos. O homem – escrevia Sartre – está condenado a decidir sobre seu próprio destino. Antes dele, Nietzsche também foi categórico ao definir o homem como um animal que valoriza, logo um animal ético, pois é o próprio Nietzsche que faz a genealogia do conceito de ética, resgatando sua origem do grego *ethos*, que significa “uso”, “comportamento” ou “costume”. Destes pensadores é que deriva a clareza de que a ética está relacionada à ação prática dos homens, não a discursos bem intencionados mas sem qualquer conexão sólida com o mundo da vida. Portanto, é deles também que herdamos a capacidade crítica de perceber o abismo existente entre o que é *dito* e o que é efetivamente *feito* em nome da “ética” no interior das organizações formais. Se no plano discursivo a ética aparece como “imperativo categórico” ou como “valor universal”, no mundo concreto da vida nega-se tudo isto, invariavelmente, em nome do auto-interesse.

A tensão permanente entre “valores universais” e “valores individuais” é a tônica da investigação ética. Sendo assim, pode-se definir a ética a partir de uma reflexão, da busca de uma teoria sobre a conduta humana. A investigação ética, além de visar ao estabelecimento de conceitos sobre o comportamento moral dos seres humanos, pode ser entendida a partir do seguinte princípio: toda decisão que implicar danos ou prejuízos diversos aos outros não pode ser considerada ética. Nos termos expressos, a ética não pode apresentar-se como ameaça ou como “aquilo que as pessoas, empresas ou governos jamais fariam se não fossem obrigadas”. Se aceitarmos estas percepções negativas da ética como verdadeiras, estaremos negando sua dimensão civilizatória. Estaremos negando que o sucesso tanto das nações quanto das organizações diversas tem como pano de fundo a ética; a ação responsável em termos não apenas econômicos, mas principalmente socioambientais, é o sustentáculo de uma grande organização.

Na perspectiva de Weber, a dimensão ética relacionada às crenças íntimas é de pouco proveito e, em certos casos, até prejudicial às tomadas de decisões. Para ele,

[...] toda a atividade orientada segundo a ética pode ser subordinada a duas máximas inteiramente diversas e irredutivelmente opostas. Pode orientar-se segundo a ética da responsabilidade ou segundo a ética da convicção. Isso não quer dizer que a ética da convicção equivalha a ausência de responsabilidade, e a ética da responsabilidade a ausência de convicção. Não se trata disso, evidentemente. Não obstante, há

oposição profunda entre a atitude de quem se conforma às máximas da ética da convicção – diríamos, em linguagem religiosa, “O cristão cumpre seu dever e, quanto aos resultados da ação, confia em Deus” – e a atitude de quem se orienta pela ética da responsabilidade, que diz: “Devemos responder pelas previsíveis consequências de nossos atos” (WEBER, 1968, p.114).

Na formulação de Weber, a ética da convicção, por derivar de uma ética religiosa, busca inspiração, autoridade e legitimidade no passado, ao passo que a ética da responsabilidade legitima-se e se orienta para o futuro. Em outras palavras, trata-se do confronto clássico entre tradição e modernidade. Enquanto a ética da convicção tem seus fundamentos muito mais fincados nas tradições passadas e internalizadas pelo indivíduos como se fossem suas, a ética da responsabilidade busca sustentação no futuro prometido pelo humanismo antropocêntrico do período renascentista. A diferença fundamental é que a ética da responsabilidade induz o homem a se reposicionar diante de suas próprias decisões, não cabendo remeter aos outros a responsabilidade futura pelos seus atos.

Fazer referências à ética empresarial ou à ética dos negócios implica estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas

É perceptível que uma ética apoiada apenas em convicções íntimas não é adequada para os tomadores de decisão, nem para governos, nem para grandes corporações. É mais apropriada para funcionários executores de ordens com reduzidos espaços para questionamentos. A decisão de estadistas, chefes políticos, empresários ou quaisquer homens de ação, ao contrário, deve estar apoiada em uma ética que vá além das convicções íntimas, a ética da responsabilidade, que não concede espaço para delegação de poderes. Assim, justifica-se a defesa de que a ética empresarial predominante é a da responsabilidade. Isto porque, cada vez mais se configuram cenários que obrigam empresas, instituições e pessoas a optarem por decisões éticas não por “bom-mocismo”, mas, primeiro, por estratégias de sobrevivência e, depois, pela necessidade imperativa de expansão dos negócios.

Fica evidente que Weber admite que organizações que se antecipam no que se refere a tomadas de decisões amparadas na ética, diferentemente do que se poderia pensar, tendem a aumentar seus níveis de competitividade,

contrariando outras análises que insistem em acentuar possíveis incompatibilidades entre ética e sucesso empresarial. Se para muitas pessoas associadas ao mundo dos negócios as supostas exigências da ética se apresentam invariavelmente como verdadeiros obstáculos, para outras as dificuldades foram transformadas em oportunidades de êxito e de expansão.

Neste particular, fazer referências à ética empresarial ou à ética dos negócios implica estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas e, em especial, a moral predominante em empresas de uma nacionalidade específica.

5 Ética empresarial como fator de produção

A caracterização da ética como fator de produção é feita de forma pioneira por um economista, Giannetti (1993 e 2000), em seus diálogos interdisciplinares envolvendo as teorias clássicas da economia e as reflexões éticas herdadas da filosofia. A idéia central de Giannetti é demonstrar que, embora o mercado seja notadamente o melhor espaço para as trocas de bens e serviços, não pode prescindir da ética. Uma de suas conclusões é que a riqueza ou a pobreza de uma nação deve ser buscada na qualidade ética de seus “jogadores”, isto é, de todos os agentes econômicos, sociais e políticos envolvidos. Com este raciocínio, Giannetti torna visível que a ética não pode ser apreendida como uma ameaça, e sim aliada para o sistema econômico.

Considerando que a ética, na abordagem não apenas de Giannetti, mas também de Lipovetski (1994), Srour (2000) e outros, é um excelente negócio, é fundamental delimitar as noções de ética empresarial a partir de questões práticas; de atos e não simplesmente de discursos bem intencionados dos líderes.

As éticas empresariais constituem-se a partir de deliberações, em função de análises das circunstâncias, dos propósitos, da razão, dos resultados previsíveis, dos prognósticos e dos fatores condicionantes. Elas têm como fundamentos níveis elevados de incertezas, flexibilizações e análises de risco. Assim, ao chamar para si a responsabilidade por seus atos, o líder transforma a ética em diferencial não apenas para si, mas, sobretudo, para a empresa diante de juízes cada vez mais exigentes, ou seja, as sociedades contemporâneas. Empresas que se antecipam, isto é, que tomam decisões éticas, têm se destacado em todos os domínios da vida associativa por uma razão: conseguem fidelizar clientes.

Na busca pela fidelização de clientes, a organização, para ser classificada como ética, precisa:

- sentir-se livre em relação a subornos e chantagens de governos, de fornecedores e de outros, para tomar decisões;
- assumir responsabilidades pelas tomadas de decisão;
- e, ainda, as decisões, conscientemente, não deverão ser abusivas em relação ao “outro”, se considerarmos que ninguém é ético em relação a si mesmo mas sempre em relação ao “outro”.

No que diz respeito ao “outro”, é necessário qualificar de quem se trata ou quem ele é. Em termos concretos, o “outro” pode ser o vizinho, o pai, a mãe, o irmão, o sócio, a empresa, o governo, a sociedade, o Planeta. Retomando a definição, sempre que se age “livremente”, movido por princípios íntimos ou valores calculistas e úteis à organização à qual se faz parte, está-se diante de possibilidades objetivas de ser mais ou menos abusivo face a quem quer que seja o “outro”. O raciocínio é válido para toda e qualquer circunstância que envolva seres vivos.

Sendo assim, a ética implica decidir o destino de outros seres que estão em volta. Quando um líder decide *o que, como e quanto* produzir, e assim inicia o processo produtivo, não está decidindo apenas o seu destino, mas os destinos de todos aqueles que serão atingidos por tais escolhas. Estas últimas podem ser emancipatórias ou abusivas, sobretudo para aqueles que estão envolvidos no “jogo”, como “fatores de produção”, e não como seres humanos. Note-se que no centro da problemática exposta reina a questão ética. É possível pensá-la, também, como “fator de produção”? É evidente que sim. Se a trajetória da ascensão e expansão do capitalismo engendrou e legitimou percepções abusivas no que se refere aos “fatores de produção”, tais percepções vêm-se obrigadas a receber reparos.

A ética vem conquistando o direito de se tornar “fator de produção” não por uma transformação espontânea, “natural”, positiva e humanística dos gestores do capital, mas porque as pressões oriundas da sociedade forçam essa nova tomada de consciência. Pelo mundo afora não são poucos os casos de opção pela ética, não por “bom-mocismo”, mas por necessidade de sobrevivência e de expansão a médio e longo prazos. Alguns exemplos são ilustrativos. Pesquisas na Universidade de Harvard vêm demonstrando que empresas efetivamente preocupadas e direcionadas para os *stakeholders* (fornecedores, acionistas, consumidores, empregados e comunidade) apresentam indicadores de crescimento muito superiores aos de outras companhias que negligenciam tais estratégias. Em termos de empregos, elas vêm gerando entre quatro e oito vezes mais do que as que se limitam a satisfazer acionistas.

A título de ilustração, tome-se a experiência de determinada empresa suíça, especializada em serviços financeiros éticos, que criou o *Dow Jones Sustainability Index* (Índice de Sustentabilidade). O índice é composto por 229 empresas, tais como *Honeywell*, *Unilever* e *Fujitsu* e, de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo índice, as empresas citadas produzem, em média, maior retorno para os acionistas do que outras empresas da mesma região, em prazos médios de cinco anos. Além disso, cumpre destacar que as empresas éticas foram mais bem-sucedidas que outras vinculadas ao mesmo setor.

Há de se notar a preocupação de empresários em se antecipar a um movimento que parece decisivo ao processo de elevação dos níveis de competitividade das corporações. O referido movimento já percebeu que a ética não pode mais ser encarada como “inútil” figura de retórica, e sim como fator fundamental ao êxito das organizações formais.

Outro caso – citado e analisado por Srour (2000) – digno de destaque é o da *Johnson & Johnson*, no início da década de 1980, nos Estados Unidos. Ao ser notificada de que sete pessoas, em Chicago (EUA), haviam morrido envenenadas por um de seus produtos, o *Tylenol* (conhecido analgésico), a empresa imediatamente recolheu o medicamento – cerca de 32 milhões de embalagens de todo o território norte-americano. Na operação, a empresa enfrentou redução em seu faturamento mensal na ordem de 88%; de US\$ 33 milhões, baixou para US\$ 4 milhões. Além dessa primeira iniciativa, a *Johnson & Johnson* assumiu total responsabilidade pelas vítimas, indenizando-as junto a seus parentes e familiares. Em seguida, desembolsou US\$ 100 milhões com a parte fiscal da devolução dos remédios e, por último, ainda gastou mais US\$ 150 milhões em campanhas publicitárias para recuperar o mercado perdido, obtendo enorme sucesso dois anos depois do incidente.

**As pessoas agem eticamente sempre
que são obrigadas a fazê-lo, não por
espontaneidade ou voluntarismo**

Numa primeira análise das experiências expostas, as iniciativas da *Johnson & Johnson* foram louváveis porque agiram de acordo com princípios éticos. Contudo, é fundamental enfatizar que o grande motivador das ações éticas da empresa em questão foi a força de uma sociedade capaz de pressioná-la a agir da forma que agiu. Em outros termos, a *Johnson & Johnson* agiu eticamente nos Estados Unidos porque dificilmente recuperaria sua “imagem” se negligenciasse ou se passasse por cima dos fatos. O ocorrido ensina que o mundo dos negócios já não pode fazer o que bem entende, já não pode ser abusivo; enfim, já não pode agir de acordo com suas paixões íntimas. Existe

um freio para estes possíveis abusos. Existe um fator que o obriga a educar suas vontades: a ética.

Em um mundo balizado pela lógica do lucro rápido, as pessoas agem eticamente sempre que são obrigadas a fazê-lo, não por espontaneidade ou voluntarismo. A prova disto é que a *Johnson & Johnson* só se preocupou em recolher embalagens dos Estados Unidos; outras regiões do mundo, sem poder de pressão ou desinformadas, permaneceram entregues à própria sorte. Infere-se da análise que a decisão ética de qualquer empresa é refém de sociedades minimamente preparadas para reagir, para eliminar possíveis “atalhos” que as empresas queiram seguir, em nome de interesses particulares e abusivos face à coletividade. Quanto mais tolerante for a coletividade em relação aos desmandos, corrupções e à impunidade, mais aberto estará o cenário para ações abusivas por parte das organizações. É importante ressaltar que, do ponto de vista das organizações, o sucesso está associado ao maior controle, à maior redução dos níveis de incerteza, isto é, à maior capacidade de tomar decisões éticas em relação à sociedade.

Por carregar um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provoca, nenhuma decisão empresarial é neutra. Em termos práticos, direta ou indiretamente, as decisões costumam afetar os *stakeholders*, os agentes que mantêm vínculos internos e externos com a organização. O exemplo da *Johnson & Johnson* nos conduz à certeza de que ter atitude heróica abraçando os erros não compensa. É mais inteligente ter a transparência como diferencial e como grande negócio.

Situações difíceis sempre existiram. O importante são os pequenos esforços, cuidadosos e práticos, vindos de pessoas que ficam fora das luzes da ribalta. A atitude heróica de pedir demissão e denunciar o problema deveria ser o último e desesperado recurso das pessoas em posição de liderança. Em primeiro, segundo e terceiro lugares deveria estar a liderança ética.

Considerações finais

Por que a ética voltou a ser um dos temas mais trabalhados no pensamento administrativo? Pode ser que as pessoas estejam começando a perceber que não é possível construir patrimônios estando apoiadas em ações administrativas que prescindam da ética. É como se a antiga ilusão de ganhar dinheiro a qualquer custo tivesse se transformado em desespero em face das vigorosas exigências

éticas. No campo da administração, as grandes expectativas de um sucesso pretensamente neutro, alheio aos valores éticos e humanos, tiveram resultados desalentadores. Ao deixar de ser uma ameaça, a ética conquista seu próprio espaço e se transforma em possibilidade concreta de sucesso.

A ética é uma ótica e isto significa que existem múltiplas morais, historicamente fundamentadas, e que há “éticas” no plural que se desdobram em várias abordagens. Uma dessas abordagens considera a conciliação entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção. O presente texto traz ao mundo empresarial uma modesta reflexão sobre a importância da ética no mundo dos negócios, tendo como base a necessidade do executivo de integrar a ética da responsabilidade com a ética da convicção. Neste sentido, a responsabilidade do executivo aparece como o substrato moral.

Não podemos desconsiderar o fato de que ética implica investimento de médio e longo prazos. As análises expostas nos autorizam a concluir parcialmente que ao relacionar o conceito de ética à possibilidade de reduzir dimensões abusivas das ações dos homens sobre sociedade pode ser fértil para novos estudos preocupados em demonstrar que não existe incompatibilidade entre ética e êxito empresarial.

Finalmente, é preciso destacar que ética não se aprende ouvindo ou lendo belos discursos. Ética é, fundamentalmente, emoção, vivência, experiência singular (HEEMANN, 2001). É preciso educar a mente para sentir a ética penetrando e transformando nosso corpo por inteiro. A ética só se torna eficaz à medida que os tomadores de decisões adquirem a capacidade de se indignar diante de ações ou fatos que antes não lhes afetavam.

Talvez seja esta a singela mensagem que o presente texto pretende transmitir.

Bibliografia recomendada

GIANNETTI, Eduardo. **Vícios privados, benefícios públicos?**: a ética na riqueza das nações. São Paulo: Cia. das Letras, 1993.

_____. **Nada é tudo**: ética, economia e brasilidade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUME. **Os pensadores**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

LIPOVETSKY, Gilles. **O crepúsculo do dever**: a ética indolor dos novos tempos democráticos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Revista Você S/A, julho/2000.

WEBER, Max. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 1968.

Resumo

O presente texto se propõe a tornar visível a importância da ética no processo tanto de sobrevivência quanto de expansão dos negócios na contemporaneidade. Para tanto, inicialmente faz uma análise conjuntural da relação entre ética e economia; em seguida apresenta algumas vantagens comparativas quando se tem lideranças éticas à frente dos negócios; na sequência explicita o significado de uma ética empresarial como fator de produção; e, por último, apresenta a ética como fundamento da responsabilidade do executivo. Conclui que na perspectiva de alguns futuros gestores, a ética não aparece como ameaça, mas como alavanca ao desenvolvimento da empresa.

