

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E LIDERANÇA

Prof.^a Catia Roberta Guillard

Indaial – 2023

2ª Edição

Elaboração:
Prof.^a Catia Roberta Guillard

Copyright © UNIASSELVI 2023

Revisão, Diagramação e Produção:
Equipe Desenvolvimento de Conteúdos EdTech
Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada pela equipe Conteúdos EdTech UNIASSELVI

C397 CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI.

Núcleo de Educação a Distância. **GUILLARDI**, Catia Roberta.

Desenvolvimento Gerencial e Liderança. Catia Roberta Guillard. Indaial - SC:
Arqué, 2023.

258p.

ISBN 978-65-5646-620-0

ISBN Digital 978-65-5646-618-7

"Graduação - EaD".

1. Desenvolvimento 2. Gerência 3. Liderança

Bibliotecário: João Vivaldo de Souza CRB- 9-1679

CDD 658

APRESENTAÇÃO

Caro acadêmico! Bem-vindo à disciplina de Desenvolvimento Gerencial e Liderança!

Neste material, nosso objetivo é proporcionar uma forma de aprendizagem significativa a respeito de Gestão e Liderança. Desejamos que essa aprendizagem aumente seus conhecimentos, desenvolva novas habilidades, e estimule novas atitudes, melhorando a performance de quem desempenha papel de líder ou de gestor.

Para que estes objetivos de aprendizagem sejam alcançados, é necessário que você gerencie o tempo que vai dedicar aos estudos desse material. Destacamos quanto é relevante a sua vida profissional e pessoal, esses temas que fazem parte dos estudos.

Na Unidade 1, “Gestão de Capital Humano das Organizações”, abordaremos temas como os Princípios, Dimensões de Gestão e Estilos Gerenciais, o contexto de Liderança e Gestão nas Organizações, quais as principais Competências de Gestão e Estilo de Liderança, qual o Impacto da Liderança nos Instrumentos de Gerência, como deve ser o processo de Tomada de Decisão e as alternativas de Administração de Conflitos. Esses temas irão proporcionar uma reflexão a respeito do significado e contextos de Liderança, Gestão, Gerenciamento e Administração, as dimensões ou fatores que são adotados pelas organizações para identificação do estilo de gestão, como a importância das *soft e hard skills* na gestão, assim como os estilos de liderança organizacional.

Em seguida, na Unidade 2, “Desenvolvimento e Gestão de Equipe”, analisaremos temas como o contexto e o processo de uma Comunicação Assertiva e de uma Comunicação Saudável e Multicultural, como interpretar a Linguagem Corporal, qual o Papel do Líder na Formação e Desenvolvimento das Equipes de Alta Performance, as alternativas em Liderar Equipes e na Liderança na Evolução de Equipes, como a Liderança e Motivação atuam na organização, assim como a relação da Motivação e Trabalho, e as alternativas de Motivar e Engajar Pessoas.

Por fim, na Unidade 3, “Gestão da Diversidade nas Organizações”, nos dedicaremos a temas como o Papel da Liderança na Saúde e Bem-Estar dos Funcionários, a Liderança e a Qualidade de Vida e Bem-Estar dos Funcionários, a aplicação da Neurogestão, Neuroliderança e Neurocoaching na organização, qual é o Papel da Liderança em Processos de Atração e Retenção de Talentos, como atuam as Práticas de Captação e Retenção de Talentos, os caminhos para Liderar a Diversidade nas Organizações, com atua o Líder na Era Digital, e a Liderança de Equipes Virtuais.

Ao final dessas unidades, acreditamos cooperar para o entendimento dos conceitos de gestão e liderança.

Desejo a você, uma ótima leitura e esperamos que o conteúdo deste livro possa contribuir de forma dinâmica para sua evolução pessoal e profissional, tornando-o qualificado e preparado para o mercado de trabalho.

Bons estudos!

Prof.ª Catia Roberta Guillard

GIO

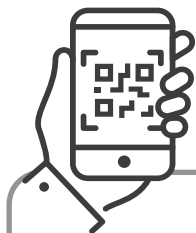
Olá, eu sou a Gio!

No livro didático, você encontrará blocos com informações adicionais – muitas vezes essenciais para o seu entendimento acadêmico como um todo. Eu ajudarei você a entender melhor o que são essas informações adicionais e por que você poderá se beneficiar ao fazer a leitura dessas informações durante o estudo do livro. Ela trará informações adicionais e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto estudado em questão.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material-base da disciplina. A partir de 2021, além de nossos livros estarem com um novo visual – com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura –, prepare-se para uma jornada também digital, em que você pode acompanhar os recursos adicionais disponibilizados através dos QR Codes ao longo deste livro. O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com uma nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página – o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Preocupados com o impacto de ações sobre o meio ambiente, apresentamos também este livro no formato digital. Portanto, acadêmico, agora você tem a possibilidade de estudar com versatilidade nas telas do celular, tablet ou computador.

Preparamos também um novo layout. Diante disso, você verá frequentemente o novo visual adquirido. Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar os seus estudos com um material atualizado e de qualidade.



QR CODE

Olá, acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você – e dinamizar, ainda mais, os seus estudos –, nós disponibilizamos uma diversidade de QR Codes completamente gratuitos e que nunca expiram. O QR Code é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de QR Code. Depois, é só aproveitar essa facilidade para aprimorar os seus estudos.



ENADE

Acadêmico, você sabe o que é o ENADE? O Enade é um dos meios avaliativos dos cursos superiores no sistema federal de educação superior. Todos os estudantes estão habilitados a participar do ENADE (ingressantes e concluintes das áreas e cursos a serem avaliados). Diante disso, preparamos um conteúdo simples e objetivo para complementar a sua compreensão acerca do ENADE. Confira, acessando o QR Code a seguir. Boa leitura!



LEMBRETE



Olá, acadêmico! Iniciamos agora mais uma disciplina e com ela um novo conhecimento.

Com o objetivo de enriquecer seu conhecimento, construímos, além do livro que está em suas mãos, uma rica trilha de aprendizagem, por meio dela você terá contato com o vídeo da disciplina, o objeto de aprendizagem, materiais complementares, entre outros, todos pensados e construídos na intenção de auxiliar seu crescimento.

Acesse o QR Code, que levará ao AVA, e veja as novidades que preparamos para seu estudo.

Conte conosco, estaremos juntos nesta caminhada!



SUMÁRIO

UNIDADE 1 - GESTÃO DE CAPITAL HUMANO DAS ORGANIZAÇÕES	1
TÓPICO 1 - PRINCÍPIOS, DIMENSÕES DE GESTÃO E ESTILOS GERENCIAIS	3
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 PRINCÍPIOS DE GESTÃO.....	4
2.1 O PAPEL DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO	4
2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS PRINCÍPIOS DE GESTÃO	5
3 DIMENSÕES DE GESTÃO E ESTILOS GERENCIAIS	7
3.1 DIMENSÕES E ESTILOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	7
3.1.1 Conceitos e indicadores de gestão	7
3.1.2 Dimensões e estilos de gestão nas práticas gerenciais.....	9
RESUMO DO Tópico 1	11
AUTOATIVIDADE	12
TÓPICO 2 - LIDERANÇA E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES	15
1 INTRODUÇÃO.....	15
2 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E ESTILO DE LIDERANÇA	16
2.1 LIDERANÇA	16
2.1.1 Líder, gestor, gerente e administrador	16
2.1.2 Teorias da liderança	20
2.2 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO: SOFT E HARD SKILLS	21
2.3 ESTILO DE LIDERANÇA	24
2.3.1 Estilos tradicionais de liderança	26
2.3.2 Estilos situacionais de liderança	27
2.3.3 Estilos contemporâneos de liderança.....	28
3 IMPACTO DA LIDERANÇA NOS INSTRUMENTOS DE GERÊNCIA.....	31
3.1 INSTRUMENTOS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES	32
3.2 IMPACTO DA LIDERANÇA	34
RESUMO DO TÓPICO 2	36
AUTOATIVIDADE	37
TÓPICO 3 - TOMADA DE DECISÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	41
1 INTRODUÇÃO.....	41
2 TOMADA DE DECISÃO.....	42
2.1 TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	42
2.1.1 A Percepção como estratégia na tomada de decisão	43
2.1.2 Percepção na tomada de decisão laboral	44
2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	45
2.2.1 Tipos e características de decisões.....	45
2.2.2 Estratégias para a tomada de decisões com foco racional.....	45
2.2.3 Estratégias para a tomada de decisões com foco comportamental	48
3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	50
3.1 O CONFLITO	50
3.1.1 Conflito pessoal e laboral	51
3.1.2 Cyberbullying laboral: conflito e violência no trabalho	54
3.2 O PROCESSO DO CONFLITO	57
3.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	59
LEITURA COMPLEMENTAR	64

RESUMO DO TÓPICO 3	70
AUTOATIVIDADE	72
REFERÊNCIAS.....	75
UNIDADE 2 – DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE EQUIPE.....	79
TÓPICO 1 – COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	81
1 INTRODUÇÃO.....	81
2 COMUNICAÇÃO SAUDÁVEL E MULTICULTURAL.....	82
2.1 COMUNICAÇÃO POSITIVA, EQUILIBRADA E SAUDÁVEL.....	82
2.1.1 Funções de uma comunicação positiva, equilibrada e saudável	82
2.1.2 Meios para a comunicação interpessoal positiva, equilibrada e saudável	83
2.2 DIVERSIDADE E MULTICULTURALIDADE NA COMUNICAÇÃO	84
2.2.1 Diversidade e Barreiras na Comunicação Inclusiva.....	84
2.2.2 Comunicação multicultural	86
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	89
2.3.1 Comunicação eletrônica.....	90
2.3.2 Barreiras para a comunicação positiva, equilibrada e saudável	97
3 LINGUAGEM CORPORAL	99
3.1 LINGUAGEM NÃO-VERBAL E LINGUAGEM CORPORAL	99
3.1.1 Comparando a linguagem não-verbal e a corporal	99
3.1.2 Empatia e linguagem corporal.....	102
3.2 APRESENTAÇÃO PESSOAL COMO FORMA DE COMUNICAÇÃO	104
3.2.1 A apresentação pessoal.....	104
3.2.2 Postura, atitude e gestos	104
3.2.3 Gestos de confiança e a postura do líder	105
3.2.4 O uso da voz e o das palavras	108
RESUMO DO TÓPICO 1	110
AUTOATIVIDADE	111
TÓPICO 2 - O PAPEL DO LÍDER NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE	113
1 INTRODUÇÃO.....	113
2 LIDERANDO EQUIPES.....	114
2.1 GRUPOS E EQUIPES	114
2.1.1 Tipos e fundamentos do comportamento em grupo	114
2.1.2 Tipos e fundamentos do comportamento em equipe	118
2.2 EQUIPE VERSUS GRUPO	120
3 LIDERANÇA NA EVOLUÇÃO DE EQUIPES.....	122
3.1 DESENVOLVENDO EQUIPES DE TRABALHO.....	122
3.2 A EVOLUÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO EM UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE....	125
3.2.1 Transformando grupos em equipes.....	125
3.2.2 Desenvolvimento, evolução e transformação em equipes de alta performance..	126
3.2.3 Desenvolvimento e evolução de líderes em equipes de alta performance	132
RESUMO DO TÓPICO 2.....	136
AUTOATIVIDADE.....	137
TÓPICO 3 - LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	139
1 INTRODUÇÃO.....	139
2 MOTIVAÇÃO E TRABALHO.....	140
2.1 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	140

2.1.1 Papel motivacional do líder	140
2.1.2 Comportamento e reflexo do líder	141
2.2 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NA PRÁTICA.....	142
2.2.1 Programas de reconhecimento de funcionários.....	142
2.2.2 Programas de envolvimento dos funcionários com as teorias sobre motivação ..	143
2.2.3 Planejamento de trabalho e regimes flexíveis de trabalho.....	145
3 MOTIVANDO E ENGAJANDO PESSOAS	148
3.1 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	150
3.1.1 Efeito da motivação no engajamento	150
3.1.2 Engajamento e desempenho	151
3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE ENGAJAMENTO NO TRABALHADO	152
LEITURA COMPLEMENTAR	154
RESUMO DO TÓPICO 3	160
AUTOATIVIDADE	161
REFERÊNCIAS.....	163
UNIDADE 3 – GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	165
TÓPICO 1 – O PAPEL DA LIDERANÇA NA SAÚDE E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS	167
1 INTRODUÇÃO.....	167
2 LIDERANÇA E A QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS	168
2.1 QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE LABORAL	168
2.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	168
2.1.2 Estresse laboral.....	173
2.2 BEM-ESTAR, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E AUTOCONHECIMENTO	176
2.2.1 Saúde, bem-estar e felicidade no trabalho	177
2.2.2 Relacionamento interpessoal e autoconhecimento	181
3 NEUROGESTÃO, NEUROLIDERANÇA E NEUROCOACHING	184
3.1 NEUROMANAGEMENT	184
3.1.1 A Neurociência como aliada da área de Gestão de Pessoas (GP)	184
3.1.2 Neuromanagement: neuroliderança e neurogestão nas organizações.....	186
3.1.3 Neurocoaching e liderança.....	192
RESUMO DO TÓPICO 1	195
AUTOATIVIDADE	197
TÓPICO 2 - O PAPEL DA LIDERANÇA EM PROCESSOS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	201
1 INTRODUÇÃO.....	201
2 PRÁTICAS DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	202
2.1 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NO PÓS PANDEMIA DO COVID-19	203
2.1.1 Papel do gestor nos programas de onboarding	204
2.1.2 Aplicação do storyteller pela liderança.....	206
2.2 CAPTAR E RETER TALENTOS: DESAFIOS NA LIDERANÇA	208
3 LIDERANDO A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	210
3.1 LIDERANÇA E INCLUSÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	212
3.1.1 Inclusão social, responsabilidade empresarial e trabalhadores longevos.....	212
3.1.2 Liderança e ambiente politicamente correto	216
3.2 LIDERANÇA E DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES	218
3.2.1 O papel do gestor na diversidade cultural	219
RESUMO DO TÓPICO 2	223
AUTOATIVIDADE	224

TÓPICO 3 - O LÍDER NA ERA DIGITAL	227
1 INTRODUÇÃO.....	227
2 E-LIDERANÇA	228
2.1 RELAÇÕES HUMANAS E INTERAÇÕES INFORMATIZADAS NA ERA DIGITAL.....	229
2.1.1 E-líder e as relações humanas na era digital	229
2.1.2 E-líder e as interações informatizadas	231
2.2 E-LÍDER E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO	233
2.3 E-LÍDERANÇA E A LEGISLAÇÃO DO TRABALHO REMOTO	237
3 EQUIPES VIRTUAIS.....	238
3.1 EQUIPES VIRTUAIS: TEMPORARIAS E PERMANENTES.....	238
3.3 EQUIPES VIRTUAIS: INDICAÇÃO E APLICAÇÃO	240
LEITURA COMPLEMENTAR	245
RESUMO DO TÓPICO 3.....	249
AUTOATIVIDADE.....	250
REFERÊNCIAS.....	253

GESTÃO DE CAPITAL HUMANO DAS ORGANIZAÇÕES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- definir liderança e comparar líder, gestor, gerente e administrador;
- diferenciar os conceitos de liderança, autoridade e poder;
- comparar as teorias de liderança;
- compreender os diferentes estilos de liderança;
- explicar como a percepção afeta o processo decisório;
- descrever os estilos de tomada de decisão;
- definir conflito e identificar situações de violência no trabalho;
- analisar o processo de conflito;
- desenvolver alternativas na administração de conflitos.

PLANO DE ESTUDOS

A cada tema de aprendizagem nesta unidade, você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TEMA DE APRENDIZAGEM 1 – PRINCÍPIOS, DIMENSÕES DE GESTÃO E ESTILOS GERENCIAIS

TEMA DE APRENDIZAGEM 2 – LIDERANÇA E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

TEMA DE APRENDIZAGEM 3 – TOMADA DE DECISÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS



CHAMADA

Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.



CONFIRA A TRILHA DA UNIDADE 1!

Acesse o
QR Code abaixo:



PRINCÍPIOS, DIMENSÕES DE GESTÃO E ESTILOS GERENCIAIS

1 INTRODUÇÃO

Olá, acadêmico! Seja bem-vindo à Unidade 1 da disciplina “Desenvolvimento Gerencial e Liderança”. Neste tema, dedicamos atenção aos princípios de gestão adotados pelas organizações, que proporcionam orientação aos gestores, como uma guia de gestão, contribuindo na tomada de decisão. Além disso, aqui você entenderá qual é a relação entre esses princípios e a cultura organizacional. Nesse aspecto, a missão, a visão e os valores organizacionais interpretam importante papel no futuro da organização.

Também vamos analisar os fatores, as dimensões que influenciam os diversos estilos gerenciais, como atuam na gestão organizacional, suas reações e resultados de cada estilo.

Vamos conhecer os principais indicadores de desempenho, instrumentos de apoio para analisar e avaliar o desempenho da organização, fornecendo importantes informações a respeito dos pontos que poder ser melhorados ou corrigidos para elevar a eficácia da empresa e alcançar os objetivos organizacionais.

Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes ao longo desta unidade, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais. Pronto para começar mais este tema?

Mas... antes de iniciarmos os principais conceitos desse assunto, que tal assistir alguns vídeos para a abertura dos assuntos deste tema?

DICA

Você sabia que na gestão de empresas, há diversos termos que podem confundir empreendedores: por exemplo, missão, visão e valores; todos muito importantes. Fernando Ceglio, consultor da People+Strategy, explica neste vídeo para empreendedores o que representam esses três conceitos dentro de um negócio – e por que motivo você deveria saber isso. Para entender melhor esse conceito, assista ao vídeo “Por que missão, visão e valores de uma empresa importam?”, no portal Exame, e entenda como ele ocorre em nosso cérebro. Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=VNYfRW2kPEE>.

Para saber mais sobre esse assunto, assista também ao vídeo: “Por que missão, visão e valores de uma empresa importam?”, no portal Administradores, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=dMWpTeYXMAA>.

Se você prefere fazer uma leitura, para saber mais sobre os princípios de gestão, os valores organizacionais, leia o artigo “Cultura colaborativa alinha valores de empresas e pessoas”, e acesse o link: <https://rhpravoce.com.br/colab/cultura-colaborativa-alinha-valores-de-empresas-e-pessoas/> e leia a matéria completa. Boa leitura!



2 PRINCÍPIOS DE GESTÃO

Olá, acadêmico! Neste tema de aprendizagem, nós vamos tratar dos princípios de gestão mais especificamente os que traduzem e moldam a cultura da organização. Primeiramente, vamos analisar qual é o papel desses princípios e seu impacto na cultura organizacional. Afinal, cada organização desenvolve a sua própria cultura e define suas formas de administrar suas equipes de trabalho. Vamos conferir?

2.1 O PAPEL DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO

O que são esses princípios de gestão? Para que servem? São eles que estruturam a organização, por meio da **cultura organizacional**, mostrando a forma de conduzir a organização, e melhorando o processo de comunicação.

Então... como a organização aplica esses princípios? Ela adota mecanismos que fortaleçam sua **missão, visão e valores organizacionais**. Uma empresa que adota princípios de gestão compreensíveis, tende a apresentar clareza e agilidade em seu processo decisório, proporcionando maior autonomia aos membros de suas equipes.

Esses mecanismos fazem parte da estratégia da empresa para fortalecer e alinhar sua missão, visão, valores, sua cultura organizacional. Assim, você pode perceber que as empresas que desenvolvem programas para compartilhar e conscientizar seus empregados, a respeito de sua cultura, tendem a ter um maior número de pessoas que aceitam e aplicam os princípios de gestão de onde trabalham, portando, os princípios de gestão adotados pela organização servem como orientação, como um guia para a empresa alcançar seus objetivos. Para que isso ocorra, você precisa entender de que trata a missão, a visão e os valores organizacionais. Vamos conhecê-los?

2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS PRINCÍPIOS DE GESTÃO

Então... como os princípios de gestão impactam com a cultura organizacional, e vice-versa? A cultura organizacional é a responsável por manter a comunicação e facilitar que a identidade organizacional, ou seja, a missão, visão e valores da empresa, tendo o papel de repassar a cada geração, além disso, ela é o agente facilitador para que esta seja do conhecimento de todos e que seja aplicada na prática por todos os empregados da organização (PONTE, 2022).

Como são compartilhados esses princípios de gestão? Podem ser por meio da missão (mission), visão (vision) e dos valores (values) organizacionais, conforme demonstra a figura “Missão, visão e valores”.

FIGURA 1 – MISSÃO, VISÃO E VALORES



Fonte: https://br.freepik.com/vetores-premium/icone-de-visao-e-valores-da-missao-missao-da-organizacao-conceitos-de-sucesso-e-crescimento-design-plano-ilustracao-vetorial_27005677.htm#query=missao&position=22&from_view=keyword&track=sph. Acesso em: 17 jan. 2023.

- **Missão:** é definida pelo papel da empresa perante a sociedade, é a razão da existência da organização. É operacional e foca os produtos ou serviços que a organização oferece ao mercado consumidor, destacando os aspectos qualitativos (eficácia) e quantitativos (eficiência) dos produtos e serviços. Ela deve refletir o propósito fundamental da entidade, o que ela fornece aos clientes e demais partes interessadas, informando aos executivos e empregados o objetivo geral (CARVALHO et al., 2014).
- **Visão:** é introduzida no planejamento estratégico, direciona à organização no mercado, é a luz no final do túnel para motivar os empregados a seguirem em frente, crescer e se desenvolver, além de reforçar o brilho e a autoimagem da organização. Responde a questões tais como: quem somos? Onde queremos chegar, ou o que queremos ser? Contribuindo para definir a visão de futuro da organização. Precisa ser uma força motivadora e inspiradora, pois ela refere-se à posição que queremos que a organização ocupe, seja em negócios existentes, seja na nova composição de negócios (CARVALHO et al, 2012).

- **Valores organizacionais:** são comportamentos, atitudes e até mesmo crenças ligadas à personalidade da empresa, como a sua filosofia, as práticas e pensamento que definem um conjunto de diretrizes a ser seguido pela organização como um todo. Eles demonstram o compromisso da organização diante da sociedade, incluindo todos os indivíduos que tenham interesse ou não nos seus produtos e serviços, mas que de alguma forma são afetados pelas operações internas e externas da Organização. Podem também serem conhecidos pelos princípios éticos ou morais, orientando e definindo a conduta dos empregados e como a organização precisa se comportar diante dos seus clientes, fornecedores e os demais indivíduos com as quais a organização tem contato direta ou indiretamente, ou seja, os seus stakeholders (CARVALHO et al., 2019).

INTERESSANTE

Princípios de Gestão do Grupo Meta (Facebook). Que tal conhecer alguns exemplos de princípios de gestão compartilhados pela cultura da empresa. Você pode conhecer a Missão, a Visão e Valores do grupo Meta, acessando o link: <https://about.meta.com/br/company-info/>. E os princípios do Grupo Globo de televisão? Conheça a Missão, a Visão e Valores, acessando o link: <http://www.essenciaglobo.com.br/>. Conheça também os princípios de gestão do Grupo Toyota do Brasil, de automóveis, acessando o link: <https://www.toyotacomunica.com.br/companhia/institucional/>.



Ficou claro como esses três princípios de gestão impactam no futuro da organização? Afinal, eles servem como guias para os gestores. Precisam ser definidos e qualquer tipo de organização, seja pequena ou grande, segmento, ou estrutura, aplicada e compartilhada em seu cotidiano. Assim, esses princípios influenciam no crescimento e no desenvolvimento da organização, sendo considerados fatores críticos de sucesso. Por isso é essencial definir princípios de gestão realistas, claros e éticos. Qual é a sua opinião sobre esse assunto? Qual é a sua opinião sobre esse assunto?

DICA

Você conhece algum exemplo de missão ou visão organizacional? Geralmente são compartilhados por meio da cultura organizacional, nos programas de “Integração de Novos Empregados” ou nos próprios sites das empresas. Gostaria de conhecer alguns deles? Leia o artigo “Exemplos de Missão, Visão e Valores para você se inspirar”, acessando o link: <https://certificacaoiso.com.br/missao-visao-valores/>. Boa leitura!



Não é difícil, não acha? Agora para que você entenda melhor como a gestão atua, é preciso conhecer quais fatores afetam suas decisões no ambiente de trabalho, assim como os seus estilos de gestão. Vamos lá!

3 DIMENSÕES DE GESTÃO E ESTILOS GERENCIAIS

Agora que você já conheceu os princípios fundamentais a respeito da gestão organizacional, que tal se aprofundar nos aspectos relacionados a sua dimensão e estilos? Como você já deve ter percebido, assim como as pessoas são diferentes entre si, assim também são as organizações. Tamanho, segmento, cultura, valores, política interna, objetivos organizacionais, são apenas alguns dos fatores que influenciam em suas dimensões e estilos de gestão. Vamos conferir?

3.1 DIMENSÕES E ESTILOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Então... já ouviu falar em dimensões de gestão? Tem ideia do que isso possa significar? As dimensões ou fatores são adotados pela organização para identificação do estilo de gestão, como: estilos de liderança, tomada de decisão, processo de comunicação, ferramentas de controle, objetivos e metas organizacionais, planejamento tático e estratégico, programas de motivação, entre outros. As dimensões da gestão organizacional são, nada mais, que as competências e responsabilidades relacionadas à gestão e aos gestores organizacionais. A seguir, entenda sua forma de atuação.

DICA

Nem sempre o estilo mais adotado, significa que é o correto. O colunista Rafael Souto fala que os chefes precisam dar liberdade para que os funcionários possam mudar de área e crescer na empresa. Escolher e aplicar o estilo de gestão mais adequado é uma responsabilidade dos gestores. Para ler mais sobre esse assunto, leia o artigo "Impor o medo é modelo de gestão preferido da liderança", acessando o link: <https://valor.globo.com/carreira/coluna/impor-o-medo-e-modelo-de-gestao-preferido-da-lideranca.ghtml>. Boa leitura!



3.1.1 Conceitos e indicadores de gestão

Compreenda que as organizações existem com um papel na sociedade, atuando junto aos seus stakeholders, tem como missão oferecer produtos/serviços que satisfaçam seus clientes/consumidores. Para que isso aconteça, a organização deve adotar estilos e dimensões que **orientem** e deem **suporte** na tomada de decisão, nas práticas de gestão de pessoas, nas estratégias de competitividade e produtividade.

ATENÇÃO

Estilo de gestão. É representado pelo conjunto de características recorrentes que estão associadas com o processo decisório da empresa ou gerentes individuais, ou seja, como administrar os tipos de informações que devem ser usadas no processo de resolução de problemas e tomada de decisões. Refle na manifestação das características de se administrar a interação entre as pessoas e entre pessoas e a estrutura, de um ou coletivo de gestores de uma determinada organização, utilizando-se dos seus processos cognitivos que refletem todas suas atividades (THIAGO & KUBO, 2020).



Assim, esses **estilos e dimensões de gestão** devem estar alinhados ao **desempenho** e crescimento organizacional, identificando habilidades e novas oportunidades que gerem uma vantagem competitiva entre as organizações. Essas dimensões de gestão são classificadas em seis, segundo Mello e Leão (2005). Veja no Quadro “Dimensões de Gestão”, quais são elas:

QUADRO 1 – DIMENSÕES DE GESTÃO

Dimensão	Indicadores
Inovatividade (grau de novidade da inovação)	Investir em pesquisa e desenvolvimento. Introduzir novos produtos ou serviços nos últimos três anos. Buscar formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas.
Assumir Riscos	Atuar em projetos de alto risco. Enfrentar situações de risco para explorar oportunidades. Realizar empréstimos financeiros.
Proatividade	Ser pioneiro na implementação de produtos e/ou serviços/tecnologias. Ter iniciativas que causam reações na concorrência. Monitorar constantemente as necessidades dos clientes.
Autonomia	Incentivar a criatividade e as ações independentes nos empregados. Possuir equipes autônomas. Disponibilizamos informações importantes para os empregados.
Agressividade Competitiva	Buscar constante participação de mercado. Monitorar e reagir à ameaça dos concorrentes. Enfrentar a competição, tirando o concorrente do mercado.
Rede de Relações	Celebrar parcerias e/ou acordos de cooperação. Adotar estratégias deliberadas para influenciar os outros. Participar regularmente de reuniões sociais e encontros empresariais.

FONTE: adaptado de Horz et al. (2022)

E para que **são aplicados os indicadores referentes aos estilos de gestão?** Para **avaliar o desempenho** organizacional, ou seja, segundo Horz et al. (2022), resultam em:

- Crescimento em volume de vendas/prestação de serviços;
- Aumento de lucratividade; e
- Aumento do número de colaboradores contratados.

Percebeu como cada dimensão contribui para melhorar a performance organizacional através da gestão adotada? Assim, cada dimensão tem uma finalidade específica na melhoria do desempenho da organização. Dessa forma, a inovatividade, refere-se a incluir novidades organizacionais, através da inovação e da criatividade, investir em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e serviços, alocar recursos para novas tecnologias oferecendo novos produtos e serviços inéditos, além de expandir

para mercados. É possível identificar o grau de inovatividade ocorrido na sua gestão? Sim, analisando os investimentos realizados nesses fatores descritos (MELLO; LEÃO, 2005).

Veja que em relação a assumir riscos, a organização tende a assumir projetos com certo grau de risco, adotando uma postura agressiva, buscando novas oportunidades ou situações com potencial que possam proporcionar altos retornos financeiros para o crescimento organizacional (MELLO; LEÃO, 2005).

Quanto à agressividade competitiva, percebe-se que as organizações tendem a responder de maneira ativa e desafiadora em relação aos concorrentes, obtendo vantagem competitiva com a finalidade de aumentar o pedaço da fatia do mercado, diminuindo preços, aumentando a publicidade, criando diferenciais em seus produtos e/ou serviços, resultando no desenvolvimento e crescimento de longo prazo (MELLO; LEÃO, 2005).

Com relação à autonomia, note que ela se refere ao nível de liberdade que as pessoas apresentam no processo decisório, da independência das equipes em participar das decisões, e apresentar inovações, novas ideias, com maior liberdade (MELLO; LEÃO, 2005).

Já no caso da proatividade, tende a prever as necessidades futuras referente ao planejamento, em relação solução de problemas, a criação de novos produtos e serviços, inovações tecnológicas, renovando técnicas e processos organizacionais (MELLO; LEÃO, 2005).

Para finalizar, a rede de relações proporciona maior interação com o mercado nacional e internacional, expandindo as possibilidades de crescimento e desenvolvimento da organização (MELLO; LEÃO, 2005).

3.1.2 Dimensões e estilos de gestão nas práticas gerenciais

Agora, você vai analisar as dimensões e seus estilos de gestão, no contexto das práticas que influenciam de maneira direta ou indireta o alcance dos objetivos organizacionais. Veja no Quadro “Dimensões na Prática da Gestão”, segundo Valladares e Filho (2003), quais são elas.

QUADRO 2 – DIMENSÕES E ESTILOS NA PRÁTICA DA GESTÃO

Autonomia	Diálogo	Diversidade
Flexibilidade	Igualdade	Oportunidade
Responsabilidade	Valores Participativos	Competências
Comunicação	Criatividade	Erros Inteligentes
Ética	Integração	Objetivos Coletivos
Percepção de Desempenho	Trabalho em Grupo	Variedade de Métodos

FONTE: adaptado de Valladares e Filho (2003)

Gostou do que vimos até aqui? Não existem fórmulas mágicas na gestão de uma organização! Lembre-se de que a organização deve desenvolver suas estratégias com base em sua missão, visão e valores organizacionais. Além disso, existem várias formas de administrar uma organização, levando em conta os estilos e dimensões de gestão adotados, sua maneira de conduzir seus recursos para alcançar seus objetivos. Reflita sobre isso. Aliás, liderança e gestão fazem parte do nosso próximo assunto. Antes, vamos recapitular o que foi aprendido neste Tema? Vamos lá!

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tema de aprendizagem, você estudou:

- Os princípios de gestão servem para estruturar a organização, como uma guia de orientação para o alcance dos objetivos organizacionais.
- A missão, visão e os valores organizacionais representam a cultura organizacional que atua como estratégias de gestão.
- As dimensões ou fatores são adotados pela organização para identificação do estilo de gestão, como os estilos de liderança, tomada de decisão, entre outros.
- As competências e responsabilidades relacionadas à gestão e aos gestores organizacionais, estão relacionadas à escolha das dimensões e estilos de gestão.
- Os estilos e dimensões de gestão devem estar alinhados ao desempenho e crescimento organizacional, identificando habilidades e novas oportunidades gerando uma vantagem competitiva entre as organizações.
- Os indicadores referentes aos estilos de gestão servem para avaliar o desempenho organizacional.

AUTOATIVIDADE



1 “Desde 1976, a missão da Motorola é entender o consumidor brasileiro e entregar a melhor experiência nos melhores dispositivos. Oferecendo produtos com grande qualidade para atender a todas as necessidades dos consumidores”.

FONTE: <https://www.hellomoto.com.br/as-grandes-inovacoes-da-motorola/#:~:text=Desde%201976%2C%20a%20miss%C3%A3o%20da,todas%20as%20necessidades%20dos%20consumidores>. Acesso em: 17 jan. 2023.

Assim como a Motorola, diversas empresas definem a cultura que desejam ser predominante em sua organização. Ela é responsável por manter a comunicação e facilitar a identidade organizacional, fazendo com que a missão, visão e valores da empresa tenham o papel de repassar a cada geração. Assim, com base na cultura organizacional, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () A missão é direcionada à organização no mercado, é a luz no final do túnel para motivar os empregados a seguirem em frente, crescerem e se desenvolverem, além de reforçar o brilho e a autoimagem da organização.
- b) () A missão é definida pelo papel da empresa perante a sociedade, é a razão da existência da organização. É operacional e foca os produtos ou serviços que a organização oferece ao mercado consumidor, destacando os aspectos qualitativos (eficácia) e quantitativos (eficiência) dos produtos e serviços.
- c) () A missão se refere a comportamentos, atitudes e até mesmo crenças ligadas à personalidade da empresa, como a sua filosofia, as práticas e pensamento que definem um conjunto de diretrizes a ser seguido pela organização como um todo.
- d) () A missão é dotada pela organização para identificação do estilo de gestão, como: estilos de liderança, tomada de decisão, processo de comunicação, ferramentas de controle, objetivos e metas organizacionais, planejamento tático e estratégico, programas de motivação, entre outros.

2 As dimensões ou fatores utilizados para verificação do estilo de gestão mais recorrentes são relacionados à liderança, decisão, comunicação etc. Considerando se tratar de um aspecto complexo, todas essas dimensões utilizadas são relevantes para a estruturação ou reestruturação de um instrumento para identificação do estilo de gestão.

FONTE: adaptado de [file:///C:/Users/rapha/Downloads/Dialnet-EscalaDeEstiloDeGestaoParaProdutoresRurais-7884380%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/rapha/Downloads/Dialnet-EscalaDeEstiloDeGestaoParaProdutoresRurais-7884380%20(3).pdf). Acesso em: 17 jan. 2023.

Com base nas dimensões e estilos de gestão, e nos indicadores de desempenho organizacional, analise as sentenças a seguir:

- I- A inovatividade tem como indicador o investimento em pesquisa e desenvolvimento.
II- A proatividade tem como indicador as iniciativas que causam reações na concorrência.
III- A autonomia tem como indicador a adoção de equipes autônomas.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ As sentenças I, II e III estão corretas.
b) ☐ Somente a sentença I está correta.
c) ☐ Somente a sentença II está correta.
d) ☐ Somente a sentença III está correta.

3 Os estilos e dimensões de gestão devem estar alinhados ao desempenho e crescimento organizacional, identificando habilidades e novas oportunidades que gerem uma vantagem competitiva entre as organizações. De acordo com esses princípios, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- ☐ Na Agressividade Competitiva, as organizações tendem a responder de maneira ativa e desafiadora em relação aos concorrentes.
☐ Com a Autonomia, o nível de liberdade que as pessoas apresentam no processo decisório é maior.
☐ A Rede de Relações proporciona maior interação com o mercado nacional e internacional, expandindo as possibilidades de crescimento e desenvolvimento da organização.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ☐ V – F – F.
b) ☐ V – V – V.
c) ☐ V – V – F.
d) ☐ F – V – V.

4 A cultura organizacional tem papel estratégico de negócio e de gestão, ela não apenas define quem são seus funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes, mas também como a organização irá interagir com esses stakeholders, sendo, portanto, “determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa”. Esse papel pode ser interpretado pelos seus valores organizacionais.

FONTE: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/32501/19845>. Acesso em: 17 jan. 2023.

Disserte sobre o significado representado pelos Valores Organizacionais que fazem parte da Cultura da Organização.

5 As organizações existem com um papel na sociedade, atuando junto aos seus stakeholders, com a missão de oferecer produtos/serviços que satisfaçam seus clientes/consumidores. Para cumprir esse papel, a organização deve adotar estilos e dimensões que orientem e deem suporte na tomada de decisão, nas práticas de gestão de pessoas, nas estratégias de competitividade e produtividade.

Disserte a respeito da aplicação dos indicadores referentes aos estilos de gestão.

AUTOR, A. B. C. **Fonte para questão conforme padrão INEP.** 2. ed. Indaial: Uniasselvi, 2022.

LIDERANÇA E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1 INTRODUÇÃO

No tema anterior, trabalhamos com os diversos conceitos sobre os princípios, dimensões e estilos de gestão, e concluímos que as formas de adoção de cada modelo de gestão, pode variar de acordo com o contexto em que a organização se encontra. Esses contextos são relevantes ao presente tema. Neste tema, vamos abordar a respeito de dois assuntos importantes e necessários na liderança e na gestão das organizações.

Vamos estudar e analisar os diversos significados de liderança nas organizações, analisar, compreender e comparar o que é ser um líder, um gestor, um gerente ou um administrador. Analisar as principais soft e hard skills, competências, essenciais para um líder. Compreender os fatores que favorecem e os que prejudicam a liderança. Perceber que existem diversas formas de poder que atuam dentro das organizações, assim como a formalidade ou informalidade da liderança presente no ambiente organizacional, além de analisar os diversos estilos e teorias de liderança organizacional, entre outros assuntos relevantes ao tema.

Com relação aos instrumentos de gestão, você vai conhecer e analisar os instrumentos de gestão que são essenciais, para fornecerem aos gestores, as informações necessárias que os orientam nas suas funções gerenciais, contribuindo para o alcance de seus objetivos estratégicos.

Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes ao longo desta unidade, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais. Pronto para começar mais este tema?

Mas... antes de iniciarmos os principais conceitos desse assunto, que tal assistir a alguns vídeos para a abertura deste tema?

DICA

Você sabia que existem diversos estilos de líder nas organizações? Os nomes de cada estilo de liderança podem variar, mas suas características de liderança se resumem em basicamente cinco estilos. O consultor Eduardo Ferraz, explica no Site Exame, os diferentes estilos de liderança. Confira quais características vão ao encontro do seu perfil, e acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=DCF3SIKdrhE>.

Se você prefere fazer outra leitura, leia o artigo “Como saber se você é mesmo um líder de verdade?”, de Reinaldo Polito, na coluna do UOL, acessando o link: <https://economia.uol.com.br/blogs-e-colunas/coluna/reinaldo-polito/2017/12/25/lideranca-corporativa-lider-estilo-falar-ouvir-delegar.htm>. Boa leitura!



2 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E ESTILO DE LIDERANÇA

Caro acadêmico! A seguir, acompanhe, atentamente, conceitos e conteúdos essenciais referentes à liderança.

2.1 LIDERANÇA

O que é ser um líder? Líder e gestor são sinônimos? Apesar de muitos confundirem esses termos, cada um tem a sua função. Liderar, gerir, gerenciar têm significados diferenciados e funções específicas. Se você ainda não tem habilidades de um líder, e pretende ser um bom gestor, vai precisar desenvolvê-las. Isso mesmo! Que tal aprender como identificar e desenvolver cada uma delas? Vamos conferir?

2.1.1 Líder, gestor, gerente e administrador

Primeiramente, você deve entender o conceito de liderança. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), **Liderança** é a capacidade de **influenciar** um grupo para alcançar metas. Os líderes exercem influência sobre seus liderados, de maneira formal e/ou informal. Como assim?

ATENÇÃO

Liderança “É a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que dado propósito seja atingido. Portanto, há um líder (influenciador), os liderados (influenciados) e um comportamento a afetar (influenciar)” (ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 30).



Entenda que nem todo líder tem autoridade de comando formal, por meio de um cargo gerencial ou de gestão. Isso mesmo, e nem todo gerente ou gestor influencia informalmente seus liderados. Em outras palavras, nem todo gerente ou gestor é um líder e nem todo líder é um gestor ou gerente. Mas, como isso acontece?

Você pode não ter um cargo de autoridade formal, mas pode ter a capacidade de influenciar as pessoas ao seu redor, em seu grupo familiar, de amigos ou de trabalho, são os líderes informais, que conseguem ter seguidores. Veja o exemplo a seguir:

Vamos imaginar que você trabalha em uma equipe de pessoas, onde todos têm os cargos com o mesmo nível hierárquico. Todos são subordinados ao mesmo gerente, respeitando a liderança dada pela autoridade formal. Nessa equipe, você tem a capacidade de influenciar os colegas, sempre que necessário e eles aceitam essa influência. Em caso de problemas ou dúvidas que surjam na equipe, você é o escolhido pelos colegas, para representá-los informalmente perante o gerente e discutir esses assuntos. Isso é uma situação de liderança, no qual você é um líder informal.

Note que o oposto também existe. Você pode ter um cargo de gerente, com autoridade formal em uma organização. Ter uma equipe formada por subordinados que respondem a você. Isso não significa que você tem a capacidade de influenciá-los, mas sim a autoridade formal que o cargo permite na cobrança de deveres e obrigações do empregado. Diferentemente do líder, que é capaz de influenciar para que eles façam algo espontaneamente, sem ser obrigação. Neste exemplo, a situação é de gerenciamento ou de gestão, no qual você é um líder formal.

Nada impede que você tenha um cargo de autoridade, e também tenha a capacidade de influenciar seus liderados a agirem espontaneamente, assim um gerente ou gestor também é um líder. E se for o contrário? É possível também. Um líder informal, com capacidade de influenciar seus colegas, pode ser promovido pelas suas competências e se tornar um gestor ou um gerente, ganhando uma liderança formal, além da formal que já exerce no grupo.

Conseguiu entender as diferenças? Se você estiver em qualquer uma dessas situações, analise bem onde está e aonde quer chegar, e desenvolva as competências necessárias para se tornar um líder formal que tem a capacidade de influenciar sua equipe e vice-versa.

Assim, **liderança** é a **influência** que você exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que seja atingido determinado propósito, é relacional e situacional, necessita de aceitação (ESCORSIN; WALGER, 2017).

ATENÇÃO

Liderança formal e informal. A liderança formal ocorre quando a pessoa se torna líder por ter de passar a ocupar uma posição ou um cargo que lhe confere autoridade. A liderança informal, ocorre quando a pessoa exerce a liderança independentemente do cargo que ocupa ou da estrutura da organização, é um líder que surge naturalmente dentro de um grupo (ESCORSIN; WALGER, 2017).

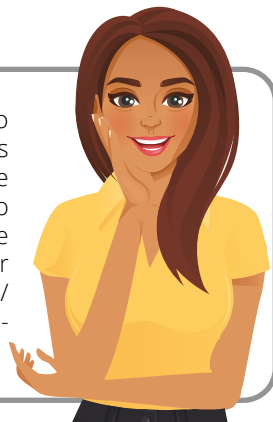


Qual é a diferença entre as lideranças formais, como gestor, gerente e administrador? São diferenças sutis, que variam de uma organização para outra, em relação ao organograma, funções e responsabilidades. Todas têm algo em comum: uma representação formal do organograma da empresa.

De maneira geral, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o **administrador** é um **profissional qualificado**, formado, com autoridade formal, responsável pelo planejamento, organização e controle da organização, ou seja, da administração, de forma **macro**, abrangendo a empresa toda, questões de **ordem operacional**. No caso do **gerente**, é um **profissional** com autoridade formal responsável também pelo planejamento, organização e controle de sua área, ou seja, do **gerenciamento**, de forma setorial ou departamental, com representação no organograma. Seria algo como um administrador **setorial**. E o **gestor**? Esse tem suas responsabilidades voltadas a situações de **ordem estrutural**. Sua posição pode ser representada entre o administrador e o gerente, podendo variar, de acordo com a estrutura organizacional. Tem a finalidade de fornecer decisões mais rápidas e flexíveis, assim como um conhecimento mais detalhado das estruturas organizacionais.

INTERESSANTE

Liderança e equilíbrio. Demonstrar limitações não pode ser confundido com falta de autocontrole ou de inteligência emocional, e gestores precisam ficar atentos à questão. É importante que os gestores se posicionem ao lado dos liderados, mostrando o caminho e facilitando o percurso para que as pessoas cheguem lá. Para saber mais sobre o assunto, leia o artigo “Liderança: o limite entre ser seguro e revelar a própria vulnerabilidade”. Acesse o link: <https://vocerh.abril.com.br/coluna/isis-borge/lideranca-o-limite-entre-ser-seguro-e-revelar-a-propria-vulnerabilidade/> e leia a matéria completa. Boa leitura!



Então, também existe diferença entre **chefe e líder**? Sim, são situações distintas. Entenda que chefe pode representar um cargo de liderança formal, em nível mediano, com representação no organograma. É também uma palavra utilizada de forma pejorativa, quando aplicada erroneamente, com a finalidade de indicar autoritarismo e poder.

Assim, o **poder** está ligado à capacidade de uma pessoa em forçar outras a fazer sua vontade, enquanto a **autoridade** tem a ver com a influência pessoal para que outras pessoas façam aquilo que ela deseja, e a **liderança**, surge quando o uso do poder e o exercício de autoridade permitem que um líder direcione pessoas para a realização de objetivos comuns à coletividade. (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Um líder dá o exemplo, mostra o caminho, orienta seus liderados, para que cada um demonstre seu valor, com dedicação e esforço, unidos na mesma direção, conforme demonstra a figura “Líder: um guia para a sua equipe”.

FIGURA 2 – LÍDER: UM GUIA PARA A SUA EQUIPE



FONTE: https://br.freepik.com/fotos-gratis/papeis-de-negocios-de-natureza-morta-com-varios-peoes_24749565.htm#page=2&query=chefe%20ou%20%C3%ADder&position=10&from_view=search&track=ais. Acesso em: 17 jan. 2023.

IMPORTANTE

Bases de poder e sua influência. São classificadas em formas de comando: Poder legítimo – poder com base na posição hierárquica. Capacidade de vincular certos sentimentos de obrigação ou noção de responsabilidade à gestão. Recompensar e punir funcionários pode ser visto como uma parte legítima do papel de liderança formal ou designado. A maioria dos gerentes nas organizações executa algum grau de recompensa e punição. Poder coercitivo – poder com base na coerção e no temor, ou seja, alguém é forçado a fazer algo contra sua vontade. Seu principal objetivo é a obediência. Ocorre quando a submissão não é obtida. Envolve ameaças em sua forma de liderança, incluindo ameaças de demissão.

Poder de recompensa – poder com base na recompensa. Valoriza ou recompensa positivamente os bons resultados de seus subordinados. Entretanto, com o tempo, tende a exigir maiores recompensas. Aplicado-se incorretamente, implica insatisfação com as recompensas resultando na perda de sua eficiência.

Poder de perícia (ou competência) – poder com base no conhecimento, no talento, na experiência, em suas competências. São muito inteligentes e confiam em seu poder para realizar várias funções e responsabilidades organizacionais. Se adotado juntamente com o poder de recompensa da maneira correta, pode ser muito eficiente.

Poder de referência (ou transferência) – poder com base na aceitação, admiração ou no carisma. O líder é visto como um exemplo, modelo. Tende a fazer que seu subordinado goste de você. Se adotado junto a outras formas de poder, pode ser muito útil, geralmente adotado por celebridades como uma forma de poder em relação aos fãs (ESCORSIN; WALGER, 2017).



Então? Conseguiu entender a diferença entre líder e chefe? E os tipos de poder que lhe podem proporcionar a liderança? Antes de chegar a alguma conclusão, será que você sabe como um líder deve se comportar? Quais competências deve desenvolver? Então vamos por partes! Existem soft skills e hard skills, comportamentos, habilidades, atitudes, ou seja, competências que são fundamentais para quem exerce uma posição de liderança. Para que você conheça e entenda como isso funciona, é necessário que conheça as teorias da liderança e como elas atuam no indivíduo.

Apos conhecer essas diferenças existentes em posições de poder, o que você acha de cada uma delas? Você já trabalhou com pessoas que adotam esses tipos de comando? Você acha que elas são aplicáveis na prática? Qual é a sua opinião sobre esse assunto? Reflita sobre cada uma delas.

2.1.2 Teorias da liderança

São diversas as teorias desenvolvidas ao longo dos anos, para **explicar o comportamento** e atitudes dos líderes. De acordo com Escorsin e Walger (2017), três teorias se destacaram para explicar tais comportamentos, você pode analisar cada uma delas no Quadro “Teorias da Liderança”.

Teoria	Definição
Traços	Características e qualidades pessoais. Liderança nata, é de nascença. Lista de características descrevendo mais de 80 traços de personalidade presentes em um líder, classificados em: Traços físicos: energia, aparência, estatura e peso. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança. Traços sociais: cooperação, habilidade interpessoal e habilidade administrativa. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa. Teoria falhou quando não considerar as motivações do grupo na escolha de seu líder.
Comportamentais	Existência de comportamentos específicos do líder. Liderança nata ou inata (nascença ou construída). O comportamento define o líder. Mas o comportamento deve ser real, se o líder estiver fingindo ou manipulando, para ganhar a confiança, não agirá assim por muito tempo. A manipulação do comportamento é uma falha dessa teoria.
Contingências	O líder age de acordo com a situação, ambiente, cultura, característica do trabalho, cenário econômico, político e tecnológico. O contexto em que se exerce a liderança, é que definirá sua forma de agir.

Fonte: adaptado de Escorsin e Walger (2017)

2.2 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO: SOFT E HARD SKILLS

Agora que você já conheceu os principais instrumentos de gestão adotados pelas organizações, que tal conhecer quais são as **competências de gestão**? Elas retratam as principais **soft skills e hard skills** de um líder. Já ouviu falar delas? São cada vez mais solicitadas para qualquer cargo, principalmente nos de liderança. Sabia que você pode ser avaliado em relação a elas já no processo seletivo? Isso mesmo, antes de ser contratado, muitas empresas querem analisar qual é o seu grau de soft e hard skills. Vamos conhecer mais sobre esse assunto?

IMPORTANTE

Soft e Hard Skills. As hard skills representam um conjunto de aptidões técnicas que uma pessoa possui para desenvolver uma certa tarefa, suas habilidades, competências que consideramos técnicas, específicas, que enfatizam o “saber-fazer” e estão associadas com a atividade profissional desenvolvida. Essas competências podem ser aprendidas e facilmente quantificadas, são tangíveis, mensuráveis e comprovadas, através de um diploma acadêmico, por exemplo.

No caso das soft skills, elas representam os traços de caráter, atitudes, as habilidades pessoais intangíveis, específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder. Incluem competências como comunicação, capacidade de trabalhar em equipe, adaptabilidade. São difíceis de adquirir ou desenvolver, mas são essenciais na vida profissional, orientadas para a comunicação, liderança e orientação resultados, por exemplo (TRAVASSOS, 2019).



Fonte: adaptado de Escorsin e Walger (2017)



FONTE: https://br.freepik.com/vetores-gratis/empresarios-trabalham-no-crescimento-do-lucro-financeiro-e-no-conjunto-de-carreiras-empresario-dos-desenhos-animados-com-o-lider-da-taca-de-ouro-cultivando-uma-lampada_24023044.htm#page=2&query=soft%20skill%20e%20hard%20skill&position=49&from_view=search&track=ais. Acesso em: 17 jan. 2023.

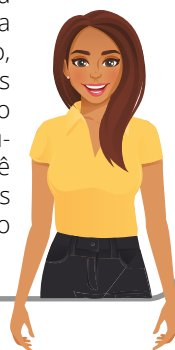
Note que para que isso aconteça, é necessário analisar e classificar as Soft e Hard Skill, as competências e os papéis de liderança, que atuam na gestão das organizações, conforme demonstrado na figura “Soft e Hard Skills no desenvolvimento de pessoas”. Lembrando que quando falamos de competências, estamos falando de habilidades e conhecimentos técnicos e conceituais, específicos e atitudes:

COMPETÊNCIA = Conhecimentos + Habilidades + Atitudes.

E como podemos identificar essas Soft e Hard Skills, ou seja, competências, e identificar seus papéis? Você obterá as respostas por meio do **Modelo dos Valores Contrastantes**, desenvolvida por Quinn e Rohrbaugh no ano de 1983, e considerado um dos 40 modelos mais importantes na história da gestão. Dessa forma, “[...] competência significaria colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel” (LOPES; BAILOA, 2011, p. 5).

DICA

Você já deve ter percebido que o mercado está mudando e está cada vez mais competitivo, ainda mais após a pandemia do Covid-19, que trouxe a necessidade de novas soft e hard skills, exigindo que o profissional esteja preparado para atuar em diversas áreas e com diferentes habilidades. Então, que tal saber mais sobre as hard e soft skills? Leia a matéria completa nos artigos “Hard skills ou soft skills: o que o mercado está buscando?”, acessando o link: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/dener-lippert/hard-skills-ou-soft-skills-o-que-o-mercado-esta-buscando/> da INFOMONEY e o artigo “Você pode ser o que quiser (e onde quiser) se tiver os soft skills corretos”, sobre as habilidades socioemocionais têm sido cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho, da Revista EXAME. Boa leitura



Assim, para que você conheça essas 24 competências de gestão (Soft e Hard Skills), observe e analise o Quadro “Modelos dos Valores Contrastantes para a Inovação”, que apresenta as competências voltadas para a **Inovação**.

QUADRO 4 – MODELOS DOS VALORES CONTRASTANTES: ORIENTADO PARA A INOVAÇÃO

Competências	Papeis
Conviver com a mudança	Inovador
Pensamento criativo	
A Gestão da mudança	
Criar e manter uma base de poder	Negociador
Negociar acordos e compromissos	
Apresentar ideias	

FONTE: adaptado de Quinn et al. (2003)

Papéis gerenciais com base em modelos de sistemas abertos.

Quando as competências são voltadas para os **objetivos**, a liderança assume outros papéis, conforme pode ser visto no Quadro “Modelos dos Valores Contrastantes: orientados para os Objetivos”.

QUADRO 5 – MODELOS DOS VALORES CONTRASTANTES: ORIENTADOS PARA OS OBJETIVOS

Competências	Papéis
Produtividade e motivação pessoal	Produtor
Motivar os outros	
Gestão do tempo e do estresse	
Tomada de iniciativas	Diretor
Fixação de metas	
Delegação eficaz	

FONTE: adaptado de Quinn et al. (2003)

Papéis gerenciais com base em modelos das metas racionais.

Veja que quando as competências são voltadas para as **regras**, a liderança novamente assume outros papéis, conforme pode ser visto no Quadro “Modelos dos Valores Contrastantes: orientados para as Regras”.

QUADRO 6 – MODELOS DOS VALORES CONTRASTANTES: ORIENTADOS PARA AS REGRAS

Competências	Papéis
Planificação	Coordenador
Organização e desenho	
Controle	
Reduzir a sobrecarga de informação	Monitor
Analisar a informação criticamente	
Apresentar a informação	

FONTE: adaptado de Quinn et al. (2003)

Papéis gerenciais com base em modelos de processos internos.

E por último, as competências voltadas para o **apoio**, fazendo a liderança assumir papéis diferentes, conforme pode ser visto no Quadro “Modelos dos Valores Contrastantes: orientados para o Apoio”.

QUADRO 7 – MODELOS DOS VALORES CONTRASTANTES: ORIENTADOS PARA O APOIO

Competências	Papéis
Criação de equipes	Facilitador
Tomada de decisões participativa	
Gestão do conflito	
Autocompreensão e compreensão dos outros	Mentor
Comunicação interpessoal	
Desenvolvimento dos subordinados	

FONTE: adaptado de Quinn et al. (2003, p. 17)

Papéis gerenciais com base em modelos das relações humanas.

Notou que em cada um desses modelos, existe um valor contratante? Eles que atuam de forma guiar as Soft e Hard Skills a seu papel principal. Essas competências são essenciais para se entender e identificar qual é o seu estilo de liderança a ser adotado. Vejamos como isso funciona!

2.3 ESTILO DE LIDERANÇA

Que tipo de líder você é? Ou que tipo de líder você quer ser? Ou até o mais importante,

que tipo de líder você não quer se tornar? Afinal, todos nós se já não tivemos ou teremos um líder o qual nos marcou e não nos esqueceremos, sejam por suas ações positivas, um modelo, um exemplo de liderança, ou talvez pela péssima experiência, de um líder ineficiente e péssimo exemplo a se seguir. O estilo de liderança adotado pelo líder pode influenciar positiva ou negativamente os seus liderados.

Assim, o exercício de liderança é representado pelas características pessoais e comportamentais dos gestores, gerando o estilo de liderança, adotado para comunicar o que é necessário ser realizado e quais os esforços necessários para que a organização alcance seus objetivos. É a forma pela qual os gestores influenciam seus subordinados, por meio de valores, crenças e objetivos (DELLA GIUSTINA, GASPARETTO; LUNKES, 2020).

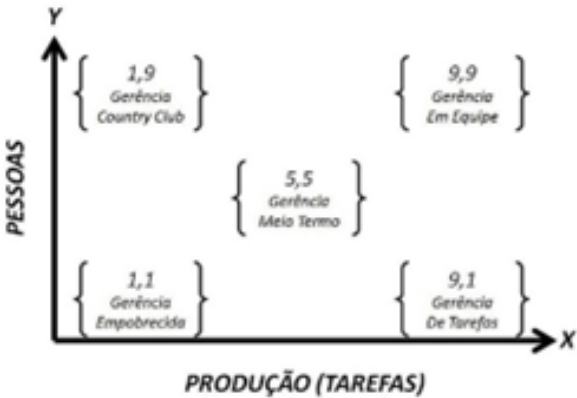
ATENÇÃO

GRID de liderança ou gerencial. Foi desenvolvido por Blake e Mouton, formado por cinco pontos de referência para as atitudes e práticas gerenciais, representando as dimensões encontradas em Ohio e Michigan. Adotada por diversas organizações com a finalidade de entender o comportamento do líder, baseada nos estilos que são voltados às pessoas e aos voltados à produção. Resulta em 81 posições diferentes, nas quais se pode colocar o estilo de liderança. Apresenta fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação ao alcance de resultados.

A liderança é mais eficiente na medida em que é possível equilibrar o grau de preocupação com as pessoas com o grau de preocupação com a produção (ROBBINS et al. 2010).



FIGURA 4 – GRID DE LIDERANÇA OU GRID GERENCIAL



FONTE: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Grid_Gerencial.jpg. Acesso em: 17 jan. 2023.

Segundo Soares (2015), a Figura “GRID de Liderança ou GRID Gerencial” foi criada por Robert R. Blake e Jane Mouton em 1964, demonstrando o grau de liderança por meio de diferentes variações e combinações de estilos de liderança. **O GRID apresenta os cinco principais estilos** de liderança denominados:

- Gerência **Empobrecida** no quadrante 1,1. Preocupação mínima com a tarefa e com as pessoas, demonstrando que o líder desempenha uma gestão empobrecida. Tipo Laissez-faire;
- Gerência de **Country Club** (Clube Campestre) no quadrante 1,9. Preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção, demonstrando que o líder faz do ambiente do trabalho um “Clube de Campo”;
- Gerência **Meio Termo** ou do Homem Organizacional, no quadrante 5,5. Preocupação equilibrada entre tarefa e pessoas;
- Gerência de **Tarefas** ou Obediência a Autoridade, no quadrante 9,1. Preocupação máxima com a tarefa e mínima com as pessoas; e
- Gerência em **Equipe**, no quadrante 9,9. Preocupação máxima com a tarefa e com as pessoas.

"As conclusões de Blake e Moun-ton em 1969 foram de que o desempenho de um líder no estilo 9,9 é melhor que no estilo 9,1" (SOARES, 2015, p. 72).

Que tal conhecer alguns estilos de liderar uma equipe? Vamos lá! Note que o estilo de liderança está relacionado com a cultura organizacional, com o comprometimento e o desempenho organizacional, e influencia o processo de melhoria contínua assim como o nível de satisfação e o bem-estar dos liderados.

2.3.1 Estilos tradicionais de liderança

Algumas coisas nunca mudam, talvez pelo fato de ainda estarem funcionando. O foco é a **tradição**. Enquanto algo está obtendo bons resultados, a tendência é manter, permanecer como está. Assim acontece também em relação a maneira como o líder atua junto a sua equipe, seu estilo de liderança.

Para facilitar sua compreensão, resumimos no Quadro “Estilos Tradicionais de Liderança”, esses modelos. Veja como atuam:

QUADRO 8 – ESTILOS TRADICIONAIS DE LIDERANÇA

Estilo	Atuação
Autocrático ou Autoritário ou Coercitivo ou Diretivo	Foco nas tarefas. Dita as normas e as regras, define quais as tarefas e quem vai realiza-las. Toma decisões individuais sem considerar a opinião dos liderados. Tende a ser pessoal e nem sempre objetivo em suas críticas e elogios. Pode gerar medo ou desconforto nos liderados.
Democrático ou Participativo ou Consultivo	Foco nas relações pessoais. Compartilha interesses e responsabilidades com seus liderados. Participação dos liderados no processo decisório, estimula, orienta, acata e ouve as opiniões. É ponderado antes de agir. Tende a ser impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Pode gerar maior integração e entusiasmo nos liderados.
Permissivo ou <i>Laisssez-faire</i> (deixa fazer)	Foco na autonomia. Dispensa supervisão, ganhando liberdade para atuar. Há delegação do líder e maturidade do grupo.

FONTE: adaptado de Abi Rached, do Nascimento Santos e Ferreira (2020, p. 4)

2.3.2 Estilos situacionais de liderança

Com a evolução do cenário organizacional, vem o desenvolvimento de novos líderes, novos estilos de liderar, novas formas de gerir suas equipes. Assim, novas atitudes, novos comportamentos, que consideram principalmente o ambiente, o contexto, a situação em questão.

Note que o foco aqui é na situação. O líder reage de acordo com as diferentes situações do cotidiano, adotando um estilo adequado para cada situação. Assim, seu foco tem flexibilidade entre ser na tarefa, no comportamento do relacionamento e no nível de maturidade do liderado.

Importante você perceber que à medida que a pessoa amadurece o estilo de liderança foca menos as tarefas e fortalece as relações. Além disso, o líder nesse estilo, deve saber determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Esse estilo tende a gerar segurança e motivação no grupo.

QUADRO 9 – ESTILOS SITUACIONAIS DE LIDERANÇA

Estilo	Atuação
Líder Carismático	Inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. É visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais.
Líder Executivo	Surge por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, ele costuma possuir muitas habilidades técnicas, conhecimentos, competências.
Líder Coercitivo	Exerce a liderança através da coerção, violência, que pode ser verbal ou física. Seu relacionamento com liderado é instável. Quando delega tarefas, fica controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. Provocam medo e trabalham com punições.
Líder Educativo	Costuma dar o exemplo, e seus liderados têm uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos.
Líder Inspirador	Raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

FONTE: adaptado de Abi Rached, do Nascimento Santos e Ferreira (2020, p. 5-6)

2.3.3 Estilos contemporâneos de liderança

Veja que além de todos os estilos abordados anteriormente, temos ainda os modelos mais **atuais ou modernos**, que apresentam novos focos de liderança. O foco é **modernizar, atualizar**. Enquanto nos estilos de liderança tradicionais ou situacionais, o foco é na figura do líder e em seus traços de personalidade, nos modelos contemporâneos o foco é nas diferenças de atributos entre líderes e não líderes. Em outras palavras, o foco é no comportamento interpessoal entre líderes e liderados, entre a pessoa que influencia e as pessoas influenciadas (ABI RACHED; DO NASCIMENTO SANTOS; FERREIRA, 2020). Note que este estilo apresenta uma perspectiva sobre influência do líder em relação ao ambiente de trabalho e a cultura organizacional.

INTERESSANTE

Liderança Coach. Influenciada pelo processo de coaching, busca o desenvolvimento da liderança. O líder coach estimula o aprendizado pessoal e profissional de seus liderados, contribuindo para o crescimento humano. Tem foco nas pessoas, estimulando seus liderados a desenvolver a autoliderança e o autoconhecimento, ajudando a equipe a superar suas metas.

Sua liderança é por meio de perguntas, e não de respostas, além de se colocar em situação de igualdade com seu liderado. Eleva o comprometimento dos liderados em relação aos processos e alcança melhores resultados (ESCORSIN; WALGER, 2017).



Note que este estilo apresenta uma perspectiva sobre influência do líder em relação ao ambiente de trabalho e a cultura organizacional.

QUADRO 10 – ESTILOS CONTEMPORÂNEOS DE LIDERANÇA

Estilo	Atuação
Transformacional ou Carismático	Perfil visionário a longo prazo, capaz de inspirar e delegar poder aos outros com sua visão, fortalecendo e influenciando os outros, ambas com o olhar para as metas e objetivos propostos, em uma visão macro da organização. Base em valores, onde o líder identifica quais são os valores comuns de si e de seus liderados, bem como os valores organizacionais. Caracterizado por ações transformadoras, que buscam melhorar a percepção dos indivíduos sobre a importância das atividades realizadas e do trabalho, para que se envolvam efetivamente com a causa da organização e atuem em prol do alcance de suas metas. Gera motivação, compreensão, confiança, respeito, colaboração e comprometimento no vínculo entre o líder e o liderado. Como resultado utiliza o potencial máximo de seus liderados e alcance dos objetivos organizacionais.
Transacional	Caracterizado como o gestor tradicional, aquele que foca seu trabalho com as operações do cotidiano, onde o líder promove o cumprimento dos seus liderados através de recompensas e punições. O gestor é um chefe e não propriamente um líder. Suas atitudes são pautadas na obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, com foco na recompensa proporcional ao desempenho.
Interacional	Tem como base a relação entre personalidade do líder e a situação ou problema a ser gerenciado. Tende a solucionar problemas, trazer o foco dos resultados em equipe, direciona o cuidado com a boa comunicação, demonstração de imparcialidade, competência, segurança e criatividade do líder, além claro, da identificação do grupo pelo líder. A autoridade por titulação ou cargo é insuficiente e ineficaz para moldar uma força de trabalho cujos subordinados são estimulados a pensar por si próprios e em que o gestor precisa atuar de maneira sinérgica com esses trabalhadores.

FONTE: adaptado de Abi Rached, do Nascimento Santos e Ferreira (2020, p. 7)

E então? Já decidiu qual é o estilo que mais se enquadra ao seu trabalho? Ou na liderança de sua equipe? Como você viu, existe uma variedade de alternativas que deve ser analisada e aplicada, após refletir os prós e contras de cada uma. Bom trabalho!

INTERESSANTE

Estilos de liderança no Brasil: prós e contras.

Uma pesquisa, realizada pela empresa Hay Group, aponta que não existe um estilo perfeito, e que os brasileiros tendem a adotar os estilos autoritário e democrático. Veja os resultados.

Coercitivo. Prós: funciona bem quando a situação é crítica, de emergência. Contras: inibe a criatividade e a liberdade de agir.

Dirigente. Prós: transparente e motivacional. Busca engajar pessoas para que elas sintam vontade de seguir suas orientações. Contras: não é o mais adequado em momentos de crise, em que as decisões devem ser rápidas.

Afetivo. Prós: com seu interesse puro nas pessoas, cria harmonia e proximidade na equipe. Contra: pode ser confundido com “paizão”, por isso evitar protecionismos.

Democrático. Prós: cria ambientes de alto desempenho, compartilha responsabilidades, gera construção coletiva. Contras: indicado para equipes experientes, pois a inexperiência prejudica alcançar os resultados.

Modelador. Prós: detalhista, acelera o desenvolvimento das pessoas, elevando qualidade dos produtos. Contras: sufoca a criatividade e quem não segue seu modelo.

Treinador. Prós: bom para a formação de novos líderes. Gostam de conhecer, conversar com seus liderados. Contras: assumem grandes riscos e impedem que os liderados evoluam naturalmente. (FONTE: SOARES, 2015, p. 72-73).



Você já deve ter ouvido o ditado popular “Chefe não comete erros, comete equívocos”, afinal, o gestor também é humano, também comete erros, faz parte de sua liderança. Como você viu anteriormente, os estilos de liderança são vários e podem ser usados de forma flexível, alternados ou em conjunto.

Então... quando você escolhe o estilo certo, o que se adéqua às necessidades da organização, do grupo e de cada liderado, isso é muito bom, é uma escolha eficaz e eficiente. Uma liderança competente deve alcançar suas metas e objetivos organizacionais, mas, infelizmente, é passível de cometer erros. Afinal, os líderes também são pessoas, são humanos. O importante é estar sempre preparado para as adversidades que possam surgir.

Quais seriam os principais erros que são cometidos no uso desses estilos? Segundo (MANDELLI; LORIGGIO, 2017), são três os principais erros no uso dos estilos.

- **Micro gestão** – exagero de direção ou de apoio. Ocorre quando o líder se aproxima demais do liderado, controlando tudo e deixando-o em uma situação sufocante.
- **Distanciamento** – falta de direção ou de apoio. Ocorre quando o líder se afasta do liderado, esperando que encontre sozinho as respostas, sem oferecer orientação ou direção.
- **Superprodução** – excesso de direção ou de apoio. Ocorre quando o líder protege o liderado de passar por riscos, impedindo o seu desenvolvimento, prejudicando sua evolução.

Mas existe um estilo de liderança ideal? Se você analisar e refletir cada um dos estilos apresentados, perceberá que não é comum um líder apresentar um único estilo de liderança, assim como não existe um único estilo de liderança que é o ideal a ser adotado pelo líder.

E como fazer a escolha mais adequada? Você deve observar o cenário em questão, analisar todo o contexto, e adotar os estilos que têm maior chance de adaptação à situação, de maneira flexível e atemada, se adaptando às diversas ocasiões.

ATENÇÃO

Falhas na liderança. Entre as principais falhas de um líder, está na atitude de ser centralizador, evitando delegar tarefas, e o desenvolvimento da equipe.

Outro aspecto é não motivar ou **estimular** seus subordinados, se acomodando à situação.

Falta de **feedbacks**, é outro problema, escutar o que sua equipe tem para falar.

O **egoísmo** é outro problema, não compartilhar as vitórias, apenas os fracassos com sua equipe.

Vê o **treinamento** apenas como custo, não desenvolvendo a sua equipe para futuras sucessões.

A falta de continuar a se **desenvolver**, também é um problema, evita novos treinamentos ou desenvolver novas competências, acomodando-se (ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 28).



E então? Conseguiu entender como são importantes o autoconhecimento e o autodesenvolvimento do líder e de seus liderados para o sucesso da escolha e aplicação desses estilos? Esse entendimento é essencial para o desenvolvimento e evolução dos líderes assim como de seus liderados, dessa forma, todos estarão preparados para os diversos cenários organizacionais. Você concorda? Reflita sobre isso!

Entretanto, um aspecto importante que exerce forte influência nesse assunto é como os instrumentos gerenciais podem afetar o desempenho do líder e do liderado, interferindo no desempenho da equipe. Esse é o assunto do próximo tópico. Vamos lá?

3 IMPACTO DA LIDERANÇA NOS INSTRUMENTOS DE GERÊNCIA

Você deve se perguntar, quanto a liderança ou o gestor impacta, influencia na aplicação de instrumentos, ferramentas de gestão. A resposta é simples: completamente, afinal, são os líderes, gestores, que, de acordo com seu estilo de liderança ou de gestão, que vão escolher os instrumentos mais adequados a serem aplicados ao longo de sua gestão.

Essa escolha pode variar de um gestor para outro e tende a ser flexível e pode ser adotada de forma conjunta. Que tal conhecer algumas delas? Vamos conferir?

3.1 INSTRUMENTOS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

É importante que você entenda que os instrumentos de gestão são necessários para fornecerem aos gestores, as informações necessárias que os auxiliam nas suas funções gerenciais, contribuindo para assegurar a sobrevivência, o desenvolvimento e o sucesso da organização, ou seja, influenciando na escolha dos processos, da metodologia que devem ser aplicados pelos gestores para alcançar as metas. São de apoio gerencial, oferecendo suporte à liderança, principalmente, no que diz respeito à tomada de decisão gerencial e ao desempenho organizacional.

Os instrumentos do trabalho gerencial se constituem em saberes, técnicas e tecnologias, podendo ser citados: o planejamento, o dimensionamento, o recrutamento e a seleção de pessoas, a avaliação de desempenho e de serviço, a educação permanente em saúde, dentre outros (CARVALHO et al., 2014, p. 908).

Assim, os instrumentos de gestão são classificados em:

- **Tradicionais** – utilizam o sistema de orçamento para realizar o planejamento e controle das medidas de performance para o processo de tomada de decisão; e
- **Contemporâneos** – fornecem medidas físicas de desempenho operacional com maior direcionamento para a solução de problemas, concentrando-se em medidas não financeiras (JANUÁRIO, 2022).

Por isso o impacto dessa escolha pela liderança é grande, pois suas consequências são vitais para os resultados e o futuro da organização. Veja no Quadro “Instrumentos de Gestão” quais são os principais:

QUADRO 11 – INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Instrumento	Função
Tradicionais	
Custeio padrão	Instrumento que aprimora o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho.
Análise Custo Volume -Lucro (CVL)	Compreensão da inter-relação entre a quantidade vendida, os custos incorridos, o preço de venda e o lucro recebido.
Medidas de desempenho	Os mais adotados são o <i>Return On Investment (ROI)</i> , <i>Residual Income (RI)</i> e <i>Economic Value Added (EVA)</i> .
Orçamentos	Auxiliam o planejamento e promovem a comunicação e coordenação interdepartamental. E meio para a alocação de recursos.
Contemporâneos	
ABC	Mecanismo para estimativa de custos de produção, fornecendo dados abrangentes de custos para avaliação de desempenho, informações para a tomada de decisão gerencial, maior potencial para análise de sensibilidade e controle de custos, produtos e serviços.
ABM	Fornece aos gestores uma série de objetivos e metas, tais como eliminar ou reduzir atividades sem valor agregado, melhorando por consequência o rendimento e a eficiência.
TQM	Gestão com a participação de todos os membros de uma organização na melhoria dos processos, produtos, serviços e cultura; a fim de alcançar um maior nível de satisfação dos clientes e demais partes associadas interessadas.
<i>Benchmarking</i>	Análise comparativa para compreender o que as outras empresas do mesmo setor estão fazendo para obter níveis de desempenho superiores, ajudando a reconhecer as principais questões necessárias para melhorar a própria performance.
<i>Target costing</i>	Maximiza o controle sobre os custos, aumenta os lucros, reduz os custos do ciclo de vida do produto e permite que as empresas esclareçam a meta da redução de custos de maneira prática, realista e objetiva.
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Auxilia o gestor através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, focando ligar a estratégia às atividades operacionais.

FONTE: adaptado de Gonçalves, Moura e Januário (2020, p. 4-5)

Notou a diferença? Segundo Gonçalves, Moura e Januário (2020), nas últimas três décadas, os instrumentos gerenciais tradicionais estão se tornando obsoletos por não serem mais considerados adequados em alguns processos organizacionais. No entanto, o uso dos instrumentos gerenciais contemporâneos vem crescendo, com melhor adaptação ao ambiente de negócios competitivo do século XXI, mais eficazes em elevar a capacidade da organização de atender aos seus objetivos estratégicos, proporcionando uma competição mercadológica em nível internacional. (GONÇALVES; MOURA; JANUÁRIO (2020).

DICA

KPI: Instrumento de desempenho. Indicadores de Performance de Processos (em inglês, KPI – Key Performance Indicator) é um dos instrumentos de gestão mais adotados pelo mundo, aplicados pelos líderes e gestores para melhorar o desempenho de sua equipe, identificando os gargalos de produção e falhas em processos, monitorando o desempenho do departamento ou de toda a empresa. O KPI permite ao gestor mensurar se os objetivos esperados pela aplicação de uma estratégia estão sendo alcançados. Os KPIs mais utilizados pela gestão são: indicadores de capacidade, valor, qualidade, lucratividade, competitividade e rentabilidade. Para saber mais, leia o artigo: “Mentoria para Líderes e Seus Impactos nos KPIs”, acessando o link: <https://www.cloudcoaching.com.br/mentoria-para-lideres-e-seus-impactos-nos-kpis/>. Boa leitura!



Agora que você conheceu os principais instrumentos de gestão, que tal entender como a liderança causa impacto nesses instrumentos? Vejamos.

3.2 IMPACTO DA LIDERANÇA

O processo de liderança é um caminho e não um produto acabado. Não existem fórmulas mágicas e rápidas para transformar uma organização ou mudar uma postura de liderança. No entanto, o caminho está no desenvolvimento dos talentos e da criatividade de cada profissional (PAES et al., 2021, p. 120).

Até que ponto você se sentiu influenciado pelo seu líder? Como isso impactou no desempenho da equipe? E em relação aos instrumentos de gestão? Para responder a essas questões, vamos analisar os principais aspectos que envolvem o assunto.

Note que existe uma diferença entre exigir e estimular a aplicação desses instrumentos. Pela posição hierárquica, a autoridade dada pelo cargo, permite exigir, cobrar a realização das atividades, das responsabilidades, assim como dos instrumentos que deseja adotar em sua gestão.

Se você quiser seguir outro caminho, pode criar o mesmo impacto ou até superior, se optar por uma liderança em que prefere angariar apoio em vez de dar ordens, que prefere conquistar o compromisso em vez de impor obediência, ou seja, manter a credibilidade em decorrência de suas ações ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (PAES et al., 2021).

Veja que além desses fatores existem outros que causam **impactos** na escolha dos **instrumentos de gestão**. Esses impactos são resultados de ações como: (PAES et al., 2021, p. 116-117).

- Dar **direção e significado** para a equipe, cada membro subordinado deve saber e entender para onde está se caminhando e qual a sua contribuição produtiva para o alcance da meta definida.
- Passar **confiança** criando um ambiente favorável e fortalecendo o comprometimento de respeito entre líder e liderados com o melhor aproveitamento de suas habilidades.
- Gerar **otimismo**, enfrentando as dificuldades, encarando os obstáculos como perfeitamente superáveis, permitindo alcançar metas que uma pessoa pessimista não conseguiria atingir, ou seja, um líder otimista sabe criar uma cultura de trabalho positiva.
- Buscar **resultados** através de iniciativas e estimulando aos liderados, contribuindo para a organização ser um ambiente sempre produtivo.

Chegamos ao final deste tema, vimos os principais aspectos sobre liderança e gestão organizacional. Comparamos os principais estilos de liderança, alguns dos erros cometidos pelos líderes e quanto a liderança pode impactar nos resultados de sua equipe. Antes de partirmos para o próximo tema, que tal lembrarmos os principais assuntos? Análise e reflita sobre cada um dos itens, e se necessário, retorne ao conteúdo, para um maior aprofundamento. Vamos conferir? Bons estudos!

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tema de aprendizagem, você estudou:

- Liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, e poder e os seus líderes podem exercer influência sobre seus liderados, de maneira formal e/ou informal.
- O administrador, gestor, gerente e líder têm significados, papéis e responsabilidades diferentes entre si.
- Líder e chefe não têm o mesmo significado e representam situações distintas.
- As teorias de liderança foram criadas para explicar o comportamento e atitudes dos líderes.
- Os estilos de liderança podem ser classificados em modelos tradicionais, situacionais e contemporâneos.
- Os instrumentos de gestão são divididos em tradicionais e contemporâneos, e tem como finalidade analisar o desempenho organizacional.

AUTOATIVIDADE



1 Blake e Mouton criaram uma grade gerencial, o GRID Gerencial, para mostrar que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são aspectos complementares e não mutuamente excludentes, no qual os líderes devem unir essas duas preocupações, a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas.

FONTE: http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/197/1/lourenco_robson_de_moraes_rocha_medeiros_freitas.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

Com base nesse GRID Gerencial, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () Gerência Empobrecida tem preocupação máxima com a tarefa e com as pessoas.
- b) () Gerência de Country Club (Clube Campestre) tem preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção.
- c) () Gerência Meio Termo ou do Homem Organizacional tem preocupação maior para a tarefa e menor para pessoas.
- d) () Gerência em Equipe tem preocupação equilibrada entre a tarefa e as pessoas.

2 A liderança sempre despertou interesse, seja no meio das organizações pelas questões de busca por mais eficiência nas atividades, ou no meio acadêmico, pelos aspectos complexos que compõem a formação de um líder. A teorização dos estilos de liderança gerou muitas pesquisas, a evolução da abordagem das teorias da liderança pode ser percebida por três principais modelos.

FONTE: adaptado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/18925184.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

Com base nas Teorias da Liderança, analise as sentenças a seguir:

- I- A Teoria dos Traços é definida pelo comportamento, por suas ações, no qual a liderança inata, não é de nascença.
- II- A Teoria Comportamental é definida pela existência de comportamentos específicos do líder, podendo ser uma liderança nata ou inata.
- III- A Teoria Contingencial é definida pelo líder que age de acordo com a situação, ambiente, cultura, característica do trabalho, cenário econômico, político e tecnológico.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () As sentenças I e II estão corretas.
- b) () Somente a sentença II está correta.
- c) () As sentenças II e III estão corretas.
- d) () Somente a sentença III está correta.

3 O poder é tido como universal e fundamental, pois segue a cultura que institui o sentido, uma vez que possui um caráter semelhante ao produzido pela cultura. Tanto o poder quanto a cultura estão ligados à política e à cultura no aspecto da dimensão histórica, e estão presentes nos mais diversos espaços.

FONTE: <https://repositorio.ifpb.edu.br/xmlui/bitstream/handle/177683/731/As%20bases%20de%20poder%20um%20estudo%20da%20percep%C3%A7%C3%A3o%20do%20liderado%20na%20cagepa%20localizada%20no%20munic%C3%ADpio%20de%20Guarabira%20PB%20Elton%20John%20de%20Assis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 jan. 2023.

De acordo com os princípios de Liderança, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- () O poder está ligado à capacidade de uma pessoa em forçar outras a fazer sua vontade.
- () A autoridade tem a ver com a influência pessoal para que outras pessoas façam aquilo que ela deseja.
- () A liderança surge quando o uso do poder e o exercício de autoridade permitem que um líder direcione pessoas para a realização de objetivos comuns à coletividade.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – F.
- b) () V – V – V.
- c) () F – V – F.
- d) () F – V – V.

4 Para um local, grupo, ambiente ou corporação funcionar da melhor forma possível é preciso muita organização, trabalho em equipe e, é claro, ter uma liderança eficiente. Apesar de chefe e líder serem muitas vezes usados como sinônimos, a liderança não pode ser associada à chefia, porque essas duas palavras carregam significados bastante distintos. Daí a importância de diferenciar cada um desses termos para não gerar mais dúvidas.

FONTE: https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/lideranca-3/voce-sabe-a-diferenca-entre-chefe-e-lider/?gclid=Cj0KCQiAi_c6eBhCoARIsANlox865hJDqLrwBtFuRtkOujAJ_c1PBzHiDJAH6Fd8TpHkaJiIOMgciyB8aAvYpEALw_wcB. Acesso em: 17 jan. 2023.

Disserte a respeito das diferenças entre as lideranças formais, como gestor, gerente e administrador.

- 5 Ser um líder de sucesso nunca foi tarefa fácil. Gerenciar pessoas, definir metas, delegar tarefas, manter-se atualizado e inspirar seus liderados são apenas alguns dos desafios enfrentados diariamente por quem ocupa essa posição. E, em um cenário cada vez mais dinâmico, em que ferramentas, tecnologias, planos e diretrizes mudam rapidamente, a pressão para desempenhar todas essas funções com excelência também aumentou.

FONTE: <https://exame.com/invest/academy/cinco-principais-erros-lideres/>. Acesso em: 17 jan. 2023.

Disserte sobre os principais erros no uso dos estilos de gestão adotados nas organizações.

AUTOR, A. B. C. **Fonte para questão conforme padrão INEP.** 2. ed. Indaial: Uniasselvi, 2022.

TOMADA DE DECISÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

1 INTRODUÇÃO

No tema anterior, nós trabalhamos com os diversos conceitos dos termos gestão e liderança e concluímos que seu entendimento e aplicação dependem de algumas variáveis. Estas variáveis nos remetem à relevância do presente tema. Neste tema, vamos abordar a respeito de dois assuntos importantes e necessários na tomada de decisão e na gestão de conflitos.

Vamos estudar e analisar os diversos fatores que influenciam na tomada de decisão. Conhecer como a percepção pode afetar na escolha de uma decisão, as consequências de uma percepção distorcida, as principais aplicações no ambiente organizacional, o processo de tomada de decisão racional e o comportamental, entre outros assuntos relevantes ao tema.

Com relação à administração de conflitos, você vai compreender de que trata uma situação de conflito, assim como realizar uma comparação entre os conflitos de tarefa, de relacionamento e de processo. Também desenvolveremos algumas noções sobre o processo de conflito, finalizando o assunto descreveremos alternativas de tratamento de conflitos.

Ao final deste tema, você terá desenvolvido novas soft e hard skills, apresentando novas habilidades e competências que um profissional deve apresentar para ingressar ou evoluir em sua carreira. Observe, analise e reflita sobre cada um destes assuntos!

Para finalizar este tema, você realizará a leitura do texto: "O uso do feedback e do feedforward como ferramentas complementares para a gestão de conflitos intergeracionais", que proporcionará a análise e reflexão sobre o conflito entre as diversas gerações presentes no ambiente organizacional e como a aplicação do feedback e do feedforward podem ser úteis na administração de conflitos.

Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes ao longo desta unidade, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais. Pronto para começar mais este conteúdo?

Antes de iniciarmos os principais conceitos desse assunto, que tal assistir a um vídeo para a abertura?

INTERESSANTE

Você sabia que tomamos decisões com base em fatores como em nossos conhecimentos, mas também em nossas experiências vivenciadas, intuições, percepções? Isso mesmo, a Dra. Camila Magalhães Silveira, relata no programa “Saúde Mental e Bem-estar”, como a experiência ao longo da vida, intuição e habilidades pessoais são itens levados em consideração por uma pessoa que decidirá sobre algo importante. Assista ao vídeo “Processo de Tomada de Decisão” da Jovem Pan News, e entenda como ele ocorre em nosso cérebro. Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=mdqVRosNh2k>. Se você prefere fazer uma leitura, acesse o link: <https://jovempan.com.br/opiniaio-jovem-pan/comentaristas/camila-magalhaes/o-que-esta-por-tras-de-uma-tomada-de-decisao-saiba-como-funciona-seu-cerebro-na-hora-de-fazer-escolhas.html> e leia a matéria completa. Boa leitura!



2 TOMADA DE DECISÃO

Então, você já tomou decisões erradas das quais se arrependeu depois? Ou percebeu que poderia ter tomado uma decisão melhor? Isso é mais comum do que parece. As pessoas tomam decisões equivocadas ou erradas todos os dias, desde escolhas simples como o café da manhã, o filme a que vai assistir, a escolhas mais complexas como escolher o bairro em que vai morar, a casa que vai comprar, se deve procurar outro emprego ou se quer se casar.

Como você sabe, errar e acertar faz parte da vida. O que você pode fazer é aplicar estratégias que ajudam a tomar as decisões mais adequadas para cada situação ou momento. Você concorda? Vamos conferir?

IMPORTANTE

“A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real” (DAFT, 2010, p. 196).



2.1 TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Assim, quando você toma uma decisão, está assumindo uma responsabilidade pelo caminho que encontrou para decidir sobre alguma situação. Essa sua decisão é tomada com base em alguns aspectos, que levaram a **analisar, julgar e decidir** o que fazer. Um desses aspectos é a percepção que você tem em relação à situação.

2.1.1 A Percepção como estratégia na tomada de decisão

Aliás, o que é a **percepção**? A percepção pode ser entendida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente (ROBBINS et al., 2010). Em outras palavras, depende de como você vê, interpreta, entende ou sente a situação em questão.

Que tal um exemplo? Imagine o departamento de uma empresa em que, praticamente todos os seus subordinados desgostam do gestor, descrevendo-o como uma pessoa quieta, calada, de pouca interação, tornando-o antipático, elitista, um mau líder para o grupo. Mas será que todos têm a mesma percepção? Alguns de seus subordinados têm outra impressão, gostando de trabalhar sob sua gestão, descrevendo que o gestor age assim por ser tímido, introvertido, por isso quite e calado, sempre calmo, paciente, sempre agindo com de forma cautelosa.

Você sabe por que isso ocorre? Porque cada pessoa tem uma maneira diferente de **perceber a realidade**, o que pode afetar o se comportamento, já que este é resultado da sua percepção. Mas, você sabe que fatores são esses que influenciam suas decisões? Esses fatores podem sem encontrados no observador, assim como no alvo da situação em questão ou no ambiente ou quadro que ocorre a percepção. Percebeu como esses fatores podem influenciar em uma decisão? No entanto, você deve ter percebido que não é tão simples assim, observar, analisar e julgar para tomar uma decisão, baseada em percepções. Isso ocorre porque nem sempre temos a percepção correta, ela pode estar distorcida, resultando em má decisão.

Veja no Quadro “Distorções no Processo Decisório”, quais são os principais erros de avaliação e julgamento na percepção em tomadas de decisão:

QUADRO 12 – DISTORÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO

Distorção	Interpretação
Percepção Seletiva	Quando uma pessoa, um evento ou um objeto se sobressai em relação aos demais.
Efeito Halo	Quando se analisa e julga alguém, a partir de uma característica específica, criando um estereótipo.
Efeitos de Contraste	Quando se analisa e julga alguém ou algo, com base na comparação por similar.
Projeção	Quando se atribui a alguém, suas próprias características pessoais.
Estereotipagem	Quando se analisa e julga alguém com base no meio, no grupo em que convive.

FONTE: adaptado de Robbins et al. (2010, p. 107)

Então, entendeu como essas distorções podem afetar nossas decisões? Por isso o cuidado de tomar decisões de maneira neutra, sem distorções que prejudique uma análise e julgamento honesto e adequado.

Imagine, você, demitindo alguém injustamente, com base em percepções errôneas. Mas como trabalhar essa questão? Como estar preparado para observar, analisar e julgar, fatos e pessoas da forma correta, tomando as decisões mais acertadas? Vejamos como proceder.

2.1.2 Percepção na tomada de decisão laboral

Você já se sentiu analisado, julgado pelos seus colegas de trabalho? Desconfortável é um dos vários sentimentos dessa situação. Mas quando quem tem essas atitudes é seu gestor? Ou o seu futuro gestor? Os sentimentos e emoções são ainda mais profundos, mas nem sempre é negativo. No ambiente de trabalho, analisar e julgar faz parte das responsabilidades de algumas funções, de uma maneira construtiva e positiva. Vejamos como a percepção pode ser aplicada nas diversas funções do ambiente organizacional:

- **Entrevista de Seleção** – o profissional de seleção tem a função e a responsabilidade de observar, analisar e julgar os candidatos a emprego, para tomar uma decisão no processo seletivo.

Você já se sentiu prejudicado em algum processo seletivo? Pensou que poderia ser uma falha do selecionador por ter uma percepção errônea sobre você? Frustração e decepção são alguns resultados dessa situação.

- **Avaliação de Desempenho** – os gestores ou superiores devem acompanhar o desempenho de seus empregados, observando, analisando e julgando se os resultados estão de acordo com as expectativas esperadas. Os resultados do desempenho refletem em tomadas de decisões como o encaminhamento para treinamento ou até mesmo a substituição. Já presenciou situações em que o baixo desempenho foi falta de treinamento? Ou ocorreu o desligamento por uma mal-entendido? Más decisões podem ser tomadas pela falta de uma percepção realista da situação.
- **Questões éticas** – decisões equivocadas são tomadas por gestores que apesar de se declararem éticos, em situações de racismo, preconceito, favorecendo alguns e prejudicando outros (ROBBINS et al., 2010).

Já se sentiu excluído ou tratado de forma diferenciada, devido a sua etnia, religião, opção sexual, regionalidade, cultura ou qualquer fator que foi prejudicado em uma tomada de decisão de seu superior? Em alguns casos, além de ser considerado crime, é antiético, podendo resultar em danos para o empregado, para a equipe e para a empresa.

2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Agora que você já conheceu os principais fatores que influenciam na tomada de decisão, chegou a hora de aprender como as decisões são tomadas, ou seja, o processo de tomada de decisão. Mas você sabe como isso ocorre? Para isso é necessário identificar que tipo de decisão está sendo tomada e quais as suas características, e, então, escolher as estratégias que ajudam a tomar as decisões mais apropriadas a cada situação. Veja como isso ocorre.

2.2.1 Tipos e características de decisões

Quais seriam esses tipos? Que características apresentam? Em que situações ocorre o processo decisório. Veja no quadro “Tipos e Características das Decisões”, como elas ocorrem no processo decisório e alguns exemplos de situações laborais da área de Gestão de Pessoas, apontados por Paiva:

QUADRO 13 – TIPOS E CARACTERÍSTICAS DAS DECISÕES

Tipos	Características	Exemplos laborais
Programadas	Rotineiras, resultados já conhecidos (formal ou informal) controláveis.	Promoção horizontal por biênio. Pagamento de adicional previsto na legislação.
	Relação custo X benefício: previsível.	Execução do programa de treinamento.
Não Programadas	Não rotineiras, resultados insuficientes ou desconhecidos, ou não controláveis.	Definição da escala de férias. Substituição de um trabalhador por motivo emergencial de saúde.
	Relação custo X benefício: Alta ou desconhecida.	Revisão dos processos internos em razão de alterações na legislação.

FONTE adaptado de Paiva (2019, p.132)

2.2.2 Estratégias para a tomada de decisões com foco racional

“[...] o processo de tomada de decisão se baseava estritamente na racionalidade, ou seja, os indivíduos buscavam maximizar seus benefícios e minimizar seus custos considerando todas as informações disponíveis como valores, probabilidades e utilidades”.
KLUWE-SCHIAVON et al., 2018 p. 129

Para que você tome as melhores decisões, separamos aqui as etapas que deve seguir para aumentar as suas chances de acertar na decisão. **As etapas**, segundo (ROBBINS et al. 2010, p. 111), são:

- Definição do problema;
- Identificação dos critérios para a decisão;
- Atribuição de pesos específicos a cada um desses critérios;
- Desenvolvimento de alternativas;
- Avaliação das alternativas; e
- Escolha da melhor alternativa.

Em outras palavras, você precisa reconhecer a necessidade de ser tomada uma decisão, **diagnosticar e analisar as causas, selecionar as alternativas desejadas, implantar as alternativas escolhidas, e, para finalizar, avaliar e dar feedback (DAFT, 2010).**

ATENÇÃO

“O modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada” (BAZERMAN, 2004, p. 6).



Dessa forma, o primeiro passo é identificar o problema, pois a identificação errônea ou equivocada do problema o levará a uma decisão errada. Dessa forma, você irá avaliar cada alternativa em relação aos critérios apresentados, julgando a que tiver maior peso ou pontuação nesse processo. No entanto, observe que só isso não basta, é necessário que considere alguns princípios ou circunstância na realização dessas etapas. Entre elas, segundo Robbins et al. (2010, p. 112), estão:

- Clareza do problema;
- Conhecimento das opções;
- Clareza das preferências;
- Preferências constantes;
- Ausência de limitação de tempo ou custos;
- Retorno máximo.

Percebeu como esse processo funciona, ou seja, os fatores envolvidos no processo decisório? E não para por aqui, para tomar decisões no ambiente de trabalho, buscando minimizar as perdas ou prejuízos, existe uma característica muito importante: a criatividade.

Um bom profissional deve ter a habilidade de gerar novas ideias, e que estas sejam úteis ao contexto. Não se esqueça de considerar como a sua percepção pode influenciar este processo, por isso, aja de forma honesta e ética, conforme você pode ver na figura “Tomada de decisão e a Ética”.

FIGURA 5 – TOMADA DE DECISÃO E A ÉTICA



FONTE: https://br.freepik.com/vetores-gratis/ilustracao-de-etica-empresarial_10883222.htm#page=4&query=tomada%20de%20decis%C3%A3o&position=4&from_view=search&track=ais. Acesso em: 17 jan. 2023.

Mas, como posso ser **criativo no processo decisório**? Existe alguma estratégia para trabalhar essa habilidade? Sim, é possível. Para desenvolver seu potencial criativo, Robbins et al. (2010) propõe três elementos essenciais, são eles: Perícia, pensamento criativo e motivação pela tarefa.

Entendeu como se tornar mais criativo? Quanto maior seu conhecimento, sua expertise sobre o assunto, sua forma de enxergar a relação e coerência presente na situação e principalmente, estar motivado, apaixonado pelo que faz, maior será a sua habilidade criativa sobre o seu trabalho.

INTERESSANTE

Você já ouviu falar do Modelo Teal nos processos decisórios? Ele possui como pilar central a gestão descentralizada, que, diferentemente dos modelos tradicionais de tomada de decisão – top-down, consenso e maioria –, traz um processo mais autônomo. Ou seja, o princípio é de que qualquer pessoa pode tomar decisões, até mesmo em relação ao dinheiro gasto pela organização com investimentos pontuais ou contratações, porém, antes de qualquer ação, existe um processo de aconselhamento, em que o empregado colhe a opinião daqueles que serão impactados pela decisão e de funcionários experientes que vivenciaram situações parecidas. Para saber mais sobre esse assunto, leia o artigo completo “Modelo Teal pode ser a chave para acelerar as tomadas de decisão”, acessando o link: <https://rhpravoce.com.br/colab/modelo-teal-pode-ser-a-chave-para-acelerar-as-tomadas-de-decisao/>. Boa leitura!



2.2.3 Estratégias para a tomada de decisões com foco comportamental

Nem sempre é possível tomar decisões de maneira racional, você concorda? Em algumas situações as emoções, os sentimentos, acabam prevalecendo, e a intuição atua como fator decisivo para a decisão, conhecida no ambiente organizacional por: feeling. O feeling se baseia em vivências, experiências anteriores, intuições e pressentimentos a respeito de qual decisão tomar.

É possível a tomada de decisão com base apenas na intuição ter a mesma garantia que a racional? Não existe conhecimento científico suficiente garantindo que certas metodologias melhorem efetivamente a tomada de decisão, baseadas ou inspiradas na intuição. É necessário se apoiar a outras estratégias racionais. Entenda que a intuição ou feeling é indicado principalmente em situações em que as informações possam estar incompletas, equivocadas ou imprecisas, atuando como suporte ou apoio, que somados (racional + comportamental), proporcionem melhores resultados (SILVA, 2020).

ATENÇÃO

Tomada de Decisão Consciente (racional) é um processo de escolha de uma ou mais opções entre algumas possíveis, raciocinando de forma consciente e intencional.

Tomada de Decisão Não Consciente (intuitiva) é um processo rápido, com base em experiência anterior, sem raciocinar de forma consciente e intencional (SILVA, 2020).



Conseguiu compreender a diferença existentes no processo de decisão? Segundo Daft (2010), esse processo pode apresentar quatro estilos diferentes de tomada de decisão. Veja no Quadro “Estilos de Gestão”, como isso acontece:

QUADRO 14 – ESTILOS DE GESTÃO

ESTILO ANALÍTICO Adotado por gestores que valorizam soluções mais complexas, juntando as informações para analisa-las na tomada de decisão.	ESTILO CONCEITUAL Adotado por gestores que valorizam e utilizam as informações desde que sejam orientadas e analisadas com criatividade na administração de problemas.
ESTILO DIRETIVO Adotado por gestores que valorizam soluções simples e bem definidas, geralmente para decisões tomar decisões rápidas que não exijam unir muitas informações.	ESTILO COMPORTAMENTAL Adotado por gestores que se preocupam com todos os envolvidos no processo, gostam de se comunicar, entender e ter empatia pelos membros de sua equipe.

FONTE: adaptado de Robbins et al. (2010, p. 141)

Entendeu como esses estilos demonstram o perfil que quem toma a decisão? Isso mesmo, segundo Robbins et al. (2010), de maneira geral:

- Se você se enquadra no estilo **diretivo**, então têm baixa tolerância à ambiguidade e busca a racionalidade, sendo eficiente e lógico, mas para isso, toma decisões com

base em um mínimo de informações e poucas alternativas avaliadas, toma decisões rápidas e voltadas para o curto prazo.

- Mas se você for do estilo **analítico**, tem alta tolerância à ambiguidade, levando ao desejo de mais informações e de alternativas, é cuidadoso e capaz de se adaptar ou de enfrentar novas situações.
- O estilo **conceitual** apresenta visão ampla das coisas, utilizando dados de várias fontes e considera um grande número de alternativas, com enfoque no longo prazo e são ótimos para encontrar soluções criativas para os problemas.
- Se você for do estilo **comportamental**, é do tipo que se preocupa com as pessoas da organização e com desenvolvimento de seu pessoal, com as realizações de seus subordinados, além de ser receptivo a sugestões dos outros e focados no curto prazo, desprezando o uso de dados para a tomada de decisões, e é do tipo que procura evitar conflitos e busca a aceitação.

Então? Qual é o seu estilo de tomada de decisão? Tem um estilo que seria o melhor? Pode adotar mais de um estilo? O estilo que você adota é dominante de acordo com as suas características, seu perfil, mas pode ser adotada de acordo com a situação, momento, variando sendo flexíveis. Reflita a respeito desses estilos e analise as situações sendo flexível sempre que possível. Além disso, as organizações podem adotar ferramentas que auxiliem na análise das informações e consequentemente, na tomada de decisão, é o caso do SIG (Sistema de Informação Gerencial).

INTERESSANTE

Sistema de Informação Gerencial (SIG). Promove agilidade e organiza as informações essenciais para a tomada de decisão em um determinado momento ou situação específica, com a possibilidade de ser criado de forma personalizada, com a capacidade de coletar dados de diferentes setores da organização e gerar relatórios com maior precisão, facilitando a escolha entre alternativas possíveis. São indispensáveis para gerar informações com maior precisão, dando suporte na tomada de decisão, além de ser o resultado da interação colaborativa entre pessoas, tecnologia e procedimentos, que auxiliam na melhoria contínua.

Proporcionam informações para os gerentes, por meio da geração dos relatórios. Os principais tipos de relatórios gerenciais são: os periódicos programados, os de exceção, os de informes e que fornecem respostas por solicitação e os relatórios em pilha. Fornece informações através de resumos, filtragens e indicadores, que servem para monitorar e analisar os dados, com a finalidade de orientar a tomada de decisão (POMPEU et al., 2022).



Então? Conseguiu entender como as decisões são tomadas antes de serem aplicadas? Todos os fatores e circunstâncias envolvidos no processo decisório? O que influencia essa escolha? Reflita sobre o assunto e tome as suas decisões, mas antes, convém lembrar que nem sempre as decisões tomadas são apoiadas ou aceitas por todos, muitas vezes, essa escolha, resulta em divergências, conflitos, que devem ser administrados. Veja a seguir, como você pode agir.

3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Antes de iniciarmos este tópico, convém entender que a administração de conflitos consiste em aceitar e gerir a diferença existente entre as partes envolvidas. Veja que administrar um conflito reflete em conduzir uma situação de desavença, de atrito, de desacordo em relação a si mesmo ou a outras pessoas ou a outros grupos.

E como é possível solucionar um conflito? O que é necessário para reconhecer quando ele está surgindo? Essas respostas e outros fatores que respondem a essas questões, como bullying e cyberbullying laboral, mobbing, redes sociais, TICs, feedback, conflito interno, conflitos extrajudiciais, entre outros assuntos, lhe ajudarão a encontrar as ferramentas certas para administrar os conflitos que surjam em seu caminho. Pronto para mais uma etapa? Vamos lá! Antes de iniciarmos os principais conceitos desse assunto, que tal assistir a um vídeo?

DICA

Numa época de constantes cancelamentos, faz-se necessário distinguir os conceitos de "conflito" e "confronto". Como podem os membros da sociedade adereçar de forma construtiva suas diferenças? Para responder a essa questão, Mario Sergio Cortella relata no "Canal do Cortella", como essa situação é tratada, para isso, assista ao vídeo "Conflito X Confronto". Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=JmiAsA3pleo>.

Se você prefere fazer uma leitura, leia o artigo "Conflitos organizacionais", de Paulo Delgado, coordenador do SESC/SP, sobre a Psicologia Organizacional no Trabalho compreender, explorar e analisar as relações interpessoais nas organizações, elaborando estratégias para promover e estabelecer a qualidade de vida e bem-estar dos empregados da Instituição. Para isso, acesse o link: <https://eamagazine.com.br/ea-comunidade/a-pratica-da-psicologia-diante-dos-conflitos-organizacionais/>, e leia a matéria completa. Boa leitura!



3.1 O CONFLITO

Nesse primeiro passo, vamos entender o significado de conflito. O que é considerado um conflito? Como ele acontece? Então, para que ele aconteça, o conflito deve ser percebido pelas partes envolvidas, portanto, a palavra-chave aqui é percepção. Sem a percepção de que existe um conflito, ele se torna inexistente. Você concorda? Vamos conferir?

3.1.1 Conflito pessoal e laboral

INTERESSANTE

Trabalhando os conflitos internos. Você já ouviu falar na teoria da Dissonância Cognitiva de Leon Festinger? Ela sustenta que uma pessoa fica em conflito quando tem uma opinião ou adota um comportamento incoerente com sua opinião, ocorrendo uma divergência. Ocorre quando você tem um conflito interno e existem duas alternativas para tomar uma decisão.

Um bom exemplo é bastante fácil de entender: é se uma pessoa casa ou fica solteira. Enquanto não decide, há um conflito íntimo e em que se esforça para estabelecer uma condição de acordo consigo mesma ou com o contexto que a envolve: é como se fossem duas forças opostas bombardeando-a ora em uma, ora em outra direção, e essa indecisão gera o desconforto ou o conflito interno.

Como trabalhar esses conflitos internos?

- O autoconhecimento, autodesenvolvimento e aceitar as diferenças, são fundamentais.
- Substituir ou rever crenças, valores, conceitos, comportamentos e atitudes envolvidos nesse conflito.
- Buscar novas informações que irão aumentar esse entendimento, ou seja, justificativas para a opção escolhida.
- Tentar desqualificar, esquecer ou reduzir a importância dada ao fator que mantém esse conflito (PASSADORI, 2014, p. 29).



Além da percepção, existem outros fatores? Você também deve considerar a objeção, contradição, desacordo, divergência, incompatibilidade, entre outros. O conflito pode ser entendido como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de maneira negativa, alguma coisa que a primeira considera importante (ROBBINS et al. 2010).

Então, o que é o conflito? É um processo de discórdia entre duas ou mais partes, tanto no nível do indivíduo como do coletivo, ou seja, indivíduos, grupos, departamentos ou organizações, sustentado pelas suas ações, interseções e reações, manifestado em incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro ou entre entidades sociais etc (SOBRAL; CAPUCHO, 2019). Em outras palavras: “Uma divergência inevitável de opiniões ou interesses entre indivíduos e/u grupos” (PAIVA, 2019, p. 147).

Note que, se você considerar o conflito uma espécie de incompatibilidade, então poderá encontrá-la de quatro formas:

- Incompatibilidade de **interesses e preocupações** – veja que nesse caso, o conflito pode ser percebido como um desacordo em relação a interesses ou ideias, no qual uma das partes percebe que os seus interesses são opostos ou negativamente afetados pela outra parte.
- Incompatibilidade nas **metas e valores** – aqui o conflito é visto como uma interação das partes interdependentes que criam uma oposição de objetivos, metas e valores, onde a outra parte é vista como potencial influenciador.
- Incompatibilidade na **interação** – nessa situação, ocorre a interação humana no ambiente de trabalho, onde a execução de determinadas tarefas por uma das partes depende das escolhas, decisões e comportamentos da outra.
- Incompatibilidade na **relação** – note que nesta situação, a interdependência dos indivíduos numa organização prevê um elevado nível de cooperação entre as partes, no entanto, surgem desentendimentos pessoais e os conflitos ocorrem (SOBRAL; CAPUCHO, 2019, p. 4).

Portanto, entenda que o conflito sempre estará presente quando ocorre uma divergência de opiniões, crenças, desejos ou interesses em situações em que as partes tenham objetivos incompatíveis, impedindo que obtenham sucesso simultaneamente.

Você conseguiu entender o significado de conflito? Note que, pela natureza de seu significado, o conflito pode ser encontrado em qualquer ambiente, na vida pessoal e na profissional. Para que você compreenda melhor esses significados, veja algumas situações de conflito representadas no Quadro “Tipos de conflitos”:

QUADRO 12 – DISTORÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO

Âmbitos	Tipos de Conflitos	Conceito
Quanto à origem	Intrapessoal ou interno	Atrito pessoal, da pessoa consigo mesma, podendo ocorrer uma crise interna, relacionada a problemas de autoestima, estresse, entre outros.
	Interpessoal	Atrito entre duas ou mais pessoas, podendo ocorrer entre colegas de trabalho ou da escola, familiares, casais, amigos, entre outros.
	Interorganizacional e Intergruppal	Atrito Interorganizacional ocorre entre duas ou mais organizações, como entre empresas, enquanto o atrito intergruppal ocorre entre grupos, pessoas reunidas ou que estão realizando algo em conjunto, como grupos de trabalho, de estudo, de esportes, religiosos, entre outros.
	Intraorganizacional e Intragrupal	Atrito intraorganizacional ocorre dentro de uma organização, entre os membros que compõe o quadro de empregados, enquanto o intragrupal ocorre entre os membros de um mesmo grupo.
Quanto à intensidade	Latente	Atrito ocorre sem que os envolvidos tenham consciência de sua existência.
	Percebido	Atrito ocorre quando existe a consciência da existência de conflito pelos envolvidos, embora não manifestado.
	Sentido	Atrito ocorre quando existe um manifesto envolvimento emocional, levando os envolvidos a agir de forma competitiva.
	Manifesto	Atrito ocorre quando é percebido pelos envolvidos e por terceiros, podendo interferir na dinâmica organizacional.
Quanto ao efeito	Funcional: - Tarefa - Processo	Atrito atua de forma construtiva no grupo, apoiando e melhorando o seu desempenho. Conflito construtivo. Relacionado com o conteúdo e os objetivos de trabalho, estimulando a discussão e troca de ideias. Relacionado à forma de execução do trabalho.
	Disfuncional: - Relacionamento	Atrito atua de forma destrutiva prejudicando o desempenho no grupo. Refere-se a problemas nas relações interpessoais, que ao aumentar o desentendimento entre os envolvidos, limita a execução de tarefas.

FONTE: adaptado de Sobral e Capucho (2019)

Você conseguiu diferenciar os diversos tipos de conflito? Dessa forma, o conflito pode ser relacionado à tarefa, divergências no trabalho, ou ao relacionamento, divergências nas relações interpessoais. Veja que a amplitude desse assunto abrange os mais variados temas de conflitos como os de âmbito nacional ou internacional, os referentes ao ambiente escolar ou de trabalho, os relacionados a questões políticas ou esportivas, culturais ou religiosas, entre outras muitas áreas de conflito.

3.1.2 Cyberbullying laboral: conflito e violência no trabalho

Você utiliza a internet por muitas horas? Aplica em suas atividades diárias? Então, não podemos deixar de destacar, a influência da internet nos conflitos existentes em nossa sociedade, inclusive nos ambientes organizacionais.

Um conflito pode proporcionar diversas reações por parte dos envolvidos, inclusive, atos de violência. É claro que nem sempre os conflitos resultam em situações de violência, entretanto, ela pode ser uma forma negativa e inadequada na resolução de um conflito (SANTOS, 2019). Entenda que um conflito pode se transformar em um **caso de violência**, e com a internet, a amplitude do problema pode tomar elevadas proporções.

Segundo Santos (2019), o conflito em forma de violência é entendido como qualquer ação que possa representar ou significar dano para a outra parte ou para o meio em que estão inseridos. Um tipo específico de violência que pode surgir com os empregados dentro ou fora do ambiente de trabalho, que é o **bullying**.

NOTA

Bullying é um fenômeno que compreende condutas agressivas, propositadas e repetidas, caracterizada por atitudes de humilhação e a intimidação, adotadas por uma ou mais pessoas, que podem ser vistas também como um desejo consciente e propositado de maltratar alguém. O bullying pode ser classificado de duas formas, podendo ser de maneira direta ou indireta.

São considerados bullying direto: - Agressões físicas - Ameaças - Roubos - Ofensas verbais ou expressões e gestos que geram mal-estar nos alvos. São considerados bullying indireto: - Atitudes de indiferença - Isolamento - Difamação - Negação de desejos (SANTOS, 2019, p. 12).

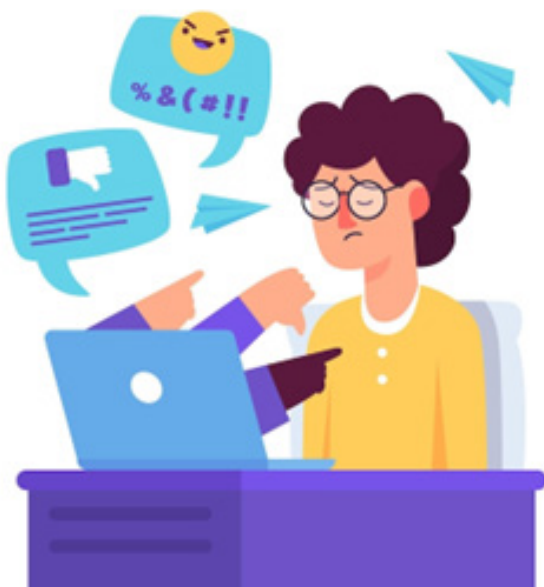


Assim, você pode notar que as atitudes de **bullying levam a conflitos**. Esses conflitos se não forem administrados em tempo e de forma correta, podem resultar em atos de violência. Com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a fácil e rápida acessibilidade permitiu que esses conflitos e a violência aumentassem em uma escala digital, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, é o caso de **cyberbullying**.

Perceba que com a internet, os movimentos de agressão e violência ganham uma cobertura muito maior, podendo atingir o mercado de trabalho, o chamado **bullying laboral**.

Cyberbullying é o Bullying realizado por ferramentas de comunicação e se distingue desse por tornar-se muito mais nocivo já que chega à vítima com um maior quadro de repetição e com maior continuidade por estar no cenário digital (GONÇALVES, 2021). Assim, o Cyberbullying laboral é referente ao ambiente de trabalho, como você pode notar na figura “Cyberbullying laboral”.

FIGURA 6 – CYBERBULLYING LABORAL



FONTE: https://br.freepik.com/vetores-gratis/conceito-de-cyber-bullying_8851845.htm#query=cyber-bullying%20no%20trabalho&position=5&from_view=search&track=ais. Acesso em: 17 jun. 2023.

Perceba que existe uma dificuldade na prevenção dos conflitos e a frequência deles se tornam muito altas quando feitos por redes sociais. Os conflitos nas redes permitem situações de anonimato, sendo que o atacante pode se esconder em perfis falsos. Além disso, existem fenômenos exclusivos, que podem afetar o processo nas redes sociais, pois a agressão pode ficar armazenada podendo ser reutilizada ou revivida por outros usuários. Muitas situações são de pessoas relacionadas à vítima por terem uma conexão na plataforma facilitando seu alcance (GONÇALVES, 2021).

NOTA

O cyberbullying consiste em utilizar tecnologias de informação e comunicação, como a internet ou telemóvel, para hostilizar, e desrespeitar pessoas, com o intuito de magoar e fazer com que outros vejam a ofensa. “É um fenómeno mais complexo do que o bullying tradicional, devido as suas especificidades, ou seja, nele o agressor não demonstra medo de ser apanhado e por não observar as reações imediatas das vítimas, faz com que o agressor seja ainda mais agressivo online do que seria pessoalmente” (SANTOS, 2019, p. 13).



Bullying laboral é entendido como uma forma de assédio laboral, em que ocorrem condutas de comportamentos abusivos, palavras, atos, gestos e outras formas de denegrir ou atacar partes físicas e psíquicas de uma pessoa impondo poder e superioridade (GONÇALVES, 2021).

ATENÇÃO

Com Pandemia do Covid-19, diversos hábitos, costumes e rotinas passaram a ser permanentes na vida de muitas pessoas. O trabalho e o ensino remoto são exemplos que persistem na prática adotada por uma parcela significativa da humanidade. Esse aumento no tempo de acesso on-line, elevou também o número de conexões, a facilidade das TICs, somados ao estresse, frustrações, depressão, saúde mental, além dos casos de dificuldades financeiras e alta taxa de desemprego, são fatores que colaboram para o aumento de situações de conflito.

Nesse sentido, principalmente, os conflitos virtuais e bullying virtual, muitas vezes, consequência de conteúdo com informações contraditórias, encontradas nas redes sociais, facilitando o aumento das situações de conflitos ou bullying virtuais.



Note que existe uma relação de uma cultura de superioridade por líderes e gestores, que ocupam vagas altas na hierarquia empresarial e desmotivam empregados com a possibilidade de ameaçar seu cargo. Bullying laboral pode ocorrer de diversas maneiras e níveis no ambiente de trabalho podendo ser classificado em vertical e horizontal:

- **Bullying Laboral Vertical** – refere-se ao domínio do líder, gestor ou profissional de nível superior como agressor, tentando diminuir, excluir e motivar o desligamento do empregado de menor nível hierárquico. Na maioria das vezes, esse conflito é gerado com a finalidade de fugir dos aspectos da lei trabalhista, referentes aos encargos gerados na rescisão.
- **Bullying Laboral Horizontal** – refere-se a ser praticado pelos empregados de mesmo nível ou próximo na hierarquia no ambiente de trabalho. Normalmente executado por empregados próximos da vítima, ofendendo e denegrindo sua imagem

através de chacota e boatos negativos estragando o funcionamento do ambiente de trabalho e a saúde psicológica da vítima (GONÇALVES, 2021, p. 19).

Veja que nos dias atuais, principalmente, durante e após a pandemia do Covid-19, elevou a frequência na utilização das TICs na nossa rotina diária que ajudam no aumento das diversas categorias de violências, pelo fato de fornecerem uma ausência gradativa de limites físicos e temporais (GONÇALVES, 2021).

INTERESSANTE

Você já ouviu falar em o Mobbing? Trata-se de um combinado e ascendente, ou seja, o primeiro se dá pela união do líder e colegas de trabalho a praticarem um bullying conjunto, já o outro é tido como o inverso, ocorrendo com a união dos empregados para praticarem bullying contra o líder motivando a perda de cargo superior (GONÇALVES, 2021).



3.2 O PROCESSO DO CONFLITO

Será que o conflito sempre acontece de forma repentina? Uma reação? Ou existe um processo para sua ocorrência? Analisando uma situação de conflito é possível identificar alguns pontos comuns que ocorrem nas situações de conflito. Vejamos como isso ocorre.

Então, como é um processo de conflito? São etapas pelas quais ocorrem uma situação de conflito. Observe essas etapas:

Na **primeira etapa**, ocorre a oposição **potencial ou a incompatibilidade**. É onde se encontram as fontes, causas ou condições para a ocorrência do conflito. Pode ser decorrência da:

- **Comunicação** – problemas, dificuldades ou falhas no processo de comunicação.
- **Estrutura** – fatores como salário, benefícios, autonomia, poder, etc.
- **Variáveis pessoais** – questões relacionadas às características pessoais, cultura, autoestima, valores e características pessoais, por exemplo (ROBBINS et al. 2010).

Na **etapa seguinte**, a segunda, ocorre a **cognição e personalização**. Se a etapa afetou de forma negativa a outra parte, o entendimento e a identificação do conflito, são resultados das ações anteriores. Isso decorre em:

Conflito percebido – ter a percepção da ocorrência do conflito e

Conflito sentido – o nível de emoção envolvido no conflito, como raiva, inveja, ciúmes etc.

INTERESSANTE

Você já ouviu falar em Comunicação Não violenta ou CNV? Trata-se de um conceito criado pelo psicólogo americano Marshall Rosenberg. Em um cenário de conexão interpessoal, a liderança deve proporcionar um ambiente seguro aos seus trabalhadores. A violência não está somente em atitudes, mas na omissão, na rejeição, na falta de cuidado com o outro e na indiferença, ou seja, a ausência de ação também pode ser violenta. Empresas que recorrem à CNV e cujos líderes se relacionam melhor com seus times criam ambientes mais produtivos, estimulam os empregados de forma positiva e, conseqüentemente, melhoram os resultados junto aos clientes.

Quer se aprofundar no tema "Comunicação Não Violenta"? Recomendamos o acesso à seguinte fonte de consulta e aprofundamento: Artigo: "A importância da Gestão de Conflitos", acesse o link: <https://rhpravoce.com.br/colab/a-importancia-da-gestao-de-conflitos/>

Também poderá ler o artigo: "Como Desenvolver a Liderança Empática", acesse O Link: http://revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1603218323_5e8c236bc2f7c33a19f8e7610cde48e4_526243070.pdf. Boa leitura!



DICAS

Que tal algumas dicas para uma Comunicação Não Violenta, CNV, no dia a dia empresarial? Analise e reflita sobre cada uma delas:

- Use a observação ao invés de julgamento;
- Aprenda a nomear seus sentimentos;
- Faça pedidos em vez de exigências;
- Use o modelo de resolução de conflitos;
- Nunca repita o mesmo argumento;
- Saiba contornar um "não";
- Seja conciso em conversas difíceis; e
- Pratique a empatia (CAMARGO, 2018, 22).



Na **terceira etapa**, você identifica as **intenções**. Uma mistura de percepção, emoção e comportamento. A administração do conflito é influenciada pela relação entre o nível de cooperação e nível de afirmação entre as partes, ou seja, pelo grau em que uma das partes tenta satisfazer os interesses da outra, e o grau em que uma das partes tenta satisfazer os seus próprios interesses (ROBBINS et al. 2010). Essas intenções são úteis para identificar a maneira adequada de se lidar com um conflito, são elas:

- Competir – competir com a outra parte a fim de fazer prevalecer seus objetivos.
- Colaborar – cooperar com a outra parte em busca de obter benefícios mútuos, atingindo os objetivos de ambas as partes.

- Evitar – esquivar ou fugir da outra parte ou ignorar o conflito existente.
- Acomodar-se – abandonar os objetivos em função dos objetivos da outra parte.
- Conceder – proporcionar o alcance parcial dos objetivos de ambas as partes envolvidas (ROBBINS et al., 2010).

Esta, a **quarta etapa**, é muito importante, pois você deverá observar e analisar o **comportamento**. Isso mesmo, a maneira como as partes se comportam durante o conflito, suas ações e reações, as atitudes tomadas. Dessa forma, o foco aqui é entender o comportamento das partes e a reação dos outros.

Última e **quinta etapa**, as **consequências**. Você deve considerar que essas consequências podem ser funcionais se contribuírem para a melhoria do desempenho do grupo, e disfuncionais se prejudicarem desempenho do grupo (ROBBINS et al., 2010).

Então, como o conflito pode ser bom para o desempenho? Uma situação de conflito fraco ou moderado pode ser construtivo, pois alguns conflitos exigem uma mudança de atitude, uma reação mais rápida à situação, tornando o indivíduo mais criativo, inovador, encaminhando-o, incentivando-o para uma tomada de decisão ou a resolução de um problema.

Você sabia que tem algumas situações que estimulam os conflitos? Sim, isso mesmo, existem certas atitudes, comportamentos e ações que podem provocar e iniciar um conflito. Segundo Robbins et al. (2010), ele podem ser:

- **Comunicação** – utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
- **Inclusão de estranhos** – incluir nos grupos de trabalho funcionários com históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.
- **Reestruturação da organização** – realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o status quo.
- **Nomeação de um advogado do diabo** – designação de um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Nesse sentido, esses aspectos podem gerar conflitos, por isso esteja preparado para lidar com essas situações ou evitá-las quando for o caso. E, então? Conseguiu distinguir cada etapa de uma situação de conflito? Muito bem! Agora que já esclarecemos esse assunto, vamos entender as possíveis formas de administrar os conflitos? Vamos lá!

3.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Você se envolveu em um conflito no trabalho e não sabe como resolver? Discutiu com algum familiar e não consegue fazer as pazes? Se desentendeu com o colega de classe e quer resolver a situação? Veja a seguir, as principais formas de administrar as situações de conflitos.

Os métodos mais aplicados pelas organizações na administração de conflitos podem ser observados no quadro “Alternativas de Administração de Conflitos”.

QUADRO 16 – ALTERNATIVAS NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Alternativa	Procedimento
Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso, como o dinheiro, oportunidades de promoção ou espaço físico de trabalho, a expansão desse recurso pode criar uma solução ganha-ganha.
Não enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, através de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.

Fonte: adaptado de Robbins et al. (2010, p. 327-332)

Conseguiu identificar as diversas situações de conflitos e qual a melhor sugestão de resolução? Essas alternativas vão ajudar a enfrentar essas situações, ocorram elas no ambiente familiar, no de trabalho, ou em qualquer ambiente que seja necessária a sua aplicação.

DICAS

Você sabe como administrar os conflitos no trabalho? Veja aqui algumas dicas:

- Pense antes de falar e avalie os impactos da sua fala a curto e médio prazos. Pergunte-se: qual é a importância deste comentário ou informação? Vai agregar positivamente ou pode gerar discórdia? Isso é positivo ou negativo?
- No trabalho, os interesses e valores pessoais não devem ser colocados acima dos interesses e valores da organização, portanto, as condutas pessoais precisam estar alinhadas a estes. Piadas, fofocas, competição desmedida, puxadas de tapete, falta de colaboração, comunicação deficiente e falta de meritocracia estão entre as principais causas de desgaste e conflito.
- Respeitar e valorizar a opinião dos colegas de trabalho aumenta a confiança entre as pessoas. Se há divergência de ideias ou opiniões, procure se interessar de verdade por entender os demais pontos de vista. Essa abertura cria disposição no outro para receber o seu ponto de vista e assim as chances de entendimento são maiores.
- Abra-se para feedbacks e peça feedbacks, isso pode ajudar a alinhar as expectativas e clarear aspectos que poderiam vir a ser foco de conflito. O trabalho em equipe demanda colaboração entre as pessoas e neste sentido, o que pensam sobre o seu trabalho ou comportamento deve ser considerado por você.
- Se cometeu um erro, admita e aprenda com ele para corrigir. E se não concordar com algo, argumente de forma assertiva e respeitosa.
- Agir movido apenas pelas emoções pode gerar problemas, então é importante que você se equilibre antes de reagir a uma situação que te incomodou ou antes de ter uma conversa difícil. Acalme-se, dê uma volta, tome uma água, converse com alguém, respire!
- Antes de pensar em levar o conflito para o seu líder, converse diretamente com a pessoa, sempre no particular – procure falar de forma clara e objetiva sobre o problema, mostrando que está disposto a encontrar um entendimento para a questão.
- Se você é líder, invista em uma boa comunicação, valorize e reconheça os acertos, comemore as realizações e incentive os feedbacks diretos.



Note que em algumas situações o líder precisará intervir e se posicionar. Se este é o seu caso, procure entender o que está acontecendo, ouvir as partes envolvidas e colocá-las em conversa para tomar medidas que apaziguem o clima organizacional. E se os conflitos estão frequentes é necessário investigar a fundo as suas causas para encontrar soluções efetivas

DICAS

Quer se aprofundar no tema “Administração de Conflitos no Trabalho”? Recomendamos o acesso à seguinte fonte de consulta aprofundamento: Artigo: “Como evitar e lidar com conflitos no trabalho”, acessando o link: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/como-evitar-e-lidar-com-conflitos-no-trabalho/>. Boa leitura!



ATENÇÃO

Além da Administração de Conflitos tradicionalmente aplicada pelas organizações em situações mais simples, existem outras formas de administrar os conflitos vistos como litígios. Nesses casos de litígios, convém a intervenção de terceiros imparciais. Dessa forma, podemos considerar como alternativas na resolução extrajudicial de conflitos:

Negociação, os conflitos são tratados sem a necessidade de envolver uma terceira pessoa para alcançar um acordo entre as partes. Nada impede a inclusão de um negociador no processo.

Conciliação, os conflitos são tratados de forma pacífica, no qual as partes envolvidas confiam a uma terceira pessoa, o conciliador, alguém neutro, que irá estimular e sugerir alternativas para alcançar um acordo de vontades entre as partes.

Mediação, os conflitos são tratados de forma pacífica, no qual as partes envolvidas confiam a uma terceira pessoa, o mediador, alguém neutro, que apenas interage com ambas as partes, sem sugerir alternativas ou soluções, apenas facilitando o diálogo entre as partes.

Arbitragem, os conflitos são tratados com a presença de uma terceira pessoa, o árbitro, alguém neutro que detém o poder de decisão com validade de sentença e versa sobre direitos patrimoniais disponíveis, assim, dispõe o art. 1º da Lei de Arbitragem nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, e cada parte é acompanhada de seus representantes legais. Caso o litígio não se resolva pacificamente, o conflito passará de um processo extrajudicial para um processo judicial, no qual um terceiro, neutro, como um tribunal ou um juiz, irá julgar e resolver o conflito.



Para encerrarmos este assunto, é importante que você tenha em mente ter ou desenvolver as principais habilidades desejadas na resolução de conflitos. Considere entre elas a ter uma escuta ativa, ter empatia, ser facilitador, considerar o viés de ação, ser mediador, capacidade de solucionar problemas e ter responsabilidade.

NOTA

Negociação 7.0. Consiste em um método que engloba três fases:

Preparação – Inclui a preparação propriamente dita e o gerenciamento do tempo.

Execução – Contempla a preliminar, abertura, exploração, proposta, gerenciamento de objeções e encerramento.

Controle – É a fase de avaliações, feedbacks e controle das condições.

Com ênfase no objeto e nos objetivos, nos interesses subjacentes, na compreensão do campo de negociação e nos argumentos, pode acelerar os pulos de gato e a felicidade. Boa sorte!

Para saber mais sobre esse assunto, leia o artigo completo: “7 passos para uma negociação eficaz”, acesse o link: <https://www.revistahsm.com.br/post/7-passos-para-a-negociacao-eficaz>. Boa leitura!



Além disso, você precisa ser uma pessoa resiliente, ser capaz de enfrentar as adversidades que ocorrem tanto na vida pessoal quanto na profissional. Outra habilidade importante é a capacidade de dar e receber feedbacks, melhorando a comunicação, e identificando as causas dos problemas e os aspectos que devem ser melhorados a fim de evitar futuros conflitos.

Antes de encerrarmos este tema, que tal assistir a um vídeo descontraído para refletir sobre os assuntos abordados? Afinal, dizem que uma imagem vale mais que mil palavras... será?

DICAS

Esclarecer os conflitos intrapessoais e interpessoais, fornecer ferramentas para administrar os conflitos e todos os aspectos do relacionamento humano são alguns dos pontos abordados neste vídeo. Acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=wg1DHNuBELQ>.



Chegamos ao final desta unidade, estudamos os principais aspectos a respeito de gestão, liderança, tomada de decisão e administração de conflitos. Assim, que tal relembrarmos todos esses assuntos? Análise e reflita sobre cada um dos itens, e se necessário, retorne ao conteúdo, para um maior aprofundamento.

Gostou do que vimos até aqui? Esperamos que cada tema trabalhado, tenha sido de grande utilidade e que tenha aperfeiçoado seu entendimento a respeito da influência dos líderes e dos gestores para as organizações. Lembre-se de que o contexto de cada situação deve ser analisado, considerando a assertividade apresentada na comunicação entre a liderança e liderados, quanto as pessoas estão motivadas e engajadas com o seu trabalho e como a liderança conduz sua equipe! Aliás, esses assuntos fazem parte da nossa próxima unidade. Antes, vamos recapitular o que foi aprendido. Vamos lá!

LEITURA COMPLEMENTAR



O USO DO FEEDBACK E DO FEEDFORWARD COMO FERRAMENTAS COMPLEMENTARES PARA A GESTÃO DE CONFLITOS INTERGERACIONAIS

Liliane de A. Bordignon Michael
Cecília Oderich

CONCEITOS DE FEEDBACK E FEEDFORWARD

A palavra feedback é de origem inglesa e significa “realimentar”, é uma ferramenta usada na administração, aplicada em processos ou execução de atividades que visam à avaliação de desempenho e verificação da execução dos processos, de acordo com um padrão estabelecido. O principal objetivo é confirmar se o desempenho do processo ou atividade foi o esperado ou se precisa ser melhorado. O feedback de acordo com Missel (2012, p. 244) trata-se de uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sejam eles: Abaixo das expectativas, caso em que são orientados e encaminhados pelo gestor em direção ao padrão desejado; e Dentro das expectativas, quando recebem a informação de que atingiram o padrão desejado e são incentivados a reafirmá-lo.

Na gestão de pessoas, o feedback pode ser feito através da aplicação de formulários ou através de uma simples conversa formal ou informal que revela pontos positivos e negativos na execução dos processos ou atividades. Os líderes e gestores podem usar o feedback no ajuste de conduta, aprimoramento de atividades ou de comportamento dos empregados. Ou, pelo menos, é dessa forma que o feedback deveria ser usado, o que de fato nem sempre ocorre. Em algumas situações, a técnica pode ser utilizada de forma equivocada, seja por falta de preparo ou devido à intenção desqualificada por parte de quem aplica, por exemplo, com intenção de punir, prejudicar ou julgar de maneira pessoal.

De acordo com Missel (2012), é tão ruim não dar feedback quanto dá-lo de maneira equivocada. Nos dois casos, os efeitos podem ser devastadores, e é frequente a perda de talentos nas organizações por práticas como essas, o que acaba levando a uma percepção negativa do feedback, quando é realizado de forma desqualificada, desencadeando reações como desconforto, constrangimento e embaraço. Se aplicado da maneira correta, o feedback pode ter resultados muito positivos e melhorar o processo da comunicação interpessoal entre os empregados e gestores. É possível informar, avaliar e corrigir resultados sem nenhum julgamento pessoal, dar ao empregado uma visão de seu desempenho e uma perspectiva do esperado. Isso faz com que o empregado consiga entender melhores suas funções e como pode melhorar seu desempenho profissional.

Como conclusão de seus estudos, Missel (2012, p. 244) diz que, “a ferramenta de gestão mais potente para impulsionar as equipes a duradouras mudanças de comportamento e compatíveis com a velocidade exigida pelo mercado é a aplicação adequada das técnicas de feedback”. Segundo Reis (2003) um feedback estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança. O feedback pode ser aplicado de diferentes formas e de acordo com o ambiente e o que se espera como resultado. Pode ser usado como ferramenta de avaliação, análise de informações, correção, reconhecimento, ou como estimulador motivacional.

Missel (2012, p. 146) afirma, sobre o feedback, “concluí que a arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas, tanto nas relações pessoais como profissionais, é indiscutivelmente o método mais eficaz para alcançar dois requisitos fundamentais exigidos pelo atual mercado de trabalho: resultado e sucesso”. Ainda de acordo com a autora, o bom resultado do feedback está muito ligado à capacidade e a conhecimento do gestor para saber aplicar corretamente a ferramenta, a fim de que o empregado seja mobilizado a entender e aceitar a mudança de comportamento.

Com isso, as empresas conseguem também minimizar as dificuldades atuais com relação à atração, retenção e desenvolvimento de talentos, proporcionando às equipes envolvidas a melhoria do desempenho de atividades e de qualificação profissional. Goldsmith (2015) explica que o feedback tem como base e característica o foco em um processo ou atividade que já ocorreu, diferente do feedforward, ferramenta que se concentra em orientar, opinar, dar ideias e sugestões visando às habilidades que precisam ser desenvolvidas ou melhoradas no contexto presente e futuro.

Similar ao feedback, o feedforward tem origem na língua inglesa, mas este significa “alimentar para frente”, “olhar para frente” ou “avançar”. Ainda pouco conhecido como técnica, o feedforward tem sido utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento, concentrado em soluções e melhorias para o futuro. Atualmente utilizado em trabalhos de coaching e de desenvolvimento de grupos, sua aplicação tem um aspecto autônomo e mais leve em relação ao feedback. Consiste em um exercício onde os empregados e ou gestores são convidados a dar ou receber ideias, sugestões para a melhoria ou mudança de comportamento em eventos futuros, a fim de melhorarem suas performances profissionais.

O autor menciona os benefícios do uso do feedforward pelos líderes e empregados, “podem melhorar drasticamente a qualidade da comunicação em suas organizações, garantindo que a mensagem certa seja transmitida e que aqueles que a recebem sejam receptivos ao seu conteúdo”. Segundo o autor, “o resultado é uma organização muito mais dinâmica, muito mais aberta, cujos funcionários se concentram na promessa do futuro, em vez de se debruçar sobre os erros do passado”. Goldsmith (2015) relata em seu artigo algumas maneiras de realizar a atividade do feedforward: pode ser organizado em forma de reunião, ou em grupos onde os participantes são

selecionados aleatoriamente, através de diálogos, onde um grupo ou pessoa pede e o outro é convidado a fornecer feedforward.

Quem pede feedforward seleciona algo que gostaria de aperfeiçoar ou mudar em si, um aspecto que gostaria de desenvolver ou habilidade a ser adquirida, então descreve aos colegas e estes são convidados a dar sugestões para que a pessoa possa alcançar o seu desejo. Durante o exercício não é permitido comentar ou criticar as sugestões, apenas tomar nota e agradecer. Cabe a quem pede analisar as sugestões e decidir o que vai ou não aceitar como recomendação. E não há nenhuma obrigação no cumprimento da recomendação ou sugestão, ficando esta análise a critério de quem recebeu.

Cabe a quem vai fornecer o feedforward dar ao menos duas sugestões positivas, visando ajudar a outra pessoa, não utilizando de crítica ou julgamento pessoal. Nesse formato o exercício tem característica horizontal onde independente de faixa etária, nível educacional ou cargo, qualquer empregado participante pode pedir ou fornecer sugestão, sem que necessariamente se conheçam, o que muitas vezes é necessário no feedback.

Outra característica citada por Ribeiro (2014) referente ao feedforward é sobre a possibilidade do afloramento do potencial, “a base das orientações está focada para auxiliar no afloramento do potencial e fortalezas das pessoas e partem de uma situação que correu bem e pode melhorar. [...] fortalecer o que pode se tornar melhor e encorajar as pessoas a pensarem em como direcionar o futuro”. Para o autor, o feedforward não vem para substituir o uso do feedback, dada a importância de ambos no processo de desenvolvimento e melhoria da qualidade profissional, tanto individual quanto de equipes. Cita ainda que, diferente do feedback, o feedforward possui a possibilidade de várias pessoas poderem opinar sobre melhorias, sugestões e ideias que possam ajudar a equipe alcançar seus objetivos.

Assim, infere-se que o feedback e o feedforward são ferramentas complementares entre si. O feedback, a princípio, era utilizado como ferramenta de correção partindo de um erro ou falha em um processo, fator desconsiderado no feedforward, que parte do princípio da visão de futuro, orientação e melhoria das perspectivas. O processo aqui proposto visa à integração das duas ferramentas, sendo que cabe ao feedback a ênfase em diagnosticar, avaliar, analisar e informar os aspectos e características dos conflitos, e ao feedforward a capacidade de propor e dar sugestões que possibilitem as melhores resoluções ou o aproveitamento dos conflitos na obtenção de bons resultados ou benefícios. Considera-se que uso do feedforward tem melhores resultados partindo dos diagnósticos realizados através do feedback, o que caracteriza um processo complementar.

CARACTERIZAÇÃO DAS GERAÇÕES

De acordo com Missel (2012, p. 1934), “A mescla dessas gerações nas organizações pode gerar aprendizagem ou rejeição. Empresas inteligentes misturam as diferentes gerações nos projetos e nas equipes para obter melhores resultados. Respeitadas as habilidades de cada uma, todas as gerações têm o seu espaço”. Neste sentido serão apresentadas noções das características de cada geração de forma geral e consensual entre alguns autores, com ênfase em conflitos que os comportamentos e características podem trazer, de forma estimada, na socialização intergeracional dentro das organizações. Oliveira (2012, p. 26) apresenta as gerações:

- Belle Époque, nascidos nas décadas de 1920/1930, características: Idealistas, sonhadores e principal ansiedade: Disciplina.
- Baby Bombers, nascidos nas décadas de 1940/1950, características: Estruturados, construtores e principal ansiedade: Revolução.
- Geração X, nascidos nas décadas de 1960/1970, características: Céticos, tolerantes e principal ansiedade: Facilidades.
- Geração Y, nascidos nas décadas de 1980/1990, características: Desestruturados, contestadores e principal ansiedade: Inovações.
- Geração Z, nascidos nas décadas de 2000/2010, características: Conectados e relacionamentos e principal ansiedade: Equilíbrio.

CONFLITOS INTERGERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

[...] A pesquisa confirma a literatura que aborda esses conflitos e conclui que é importante compreender as diferenças de comportamento e atitudes das diferentes gerações que atuam em um mesmo ambiente de trabalho, e que é necessário desenvolver ferramentas que possibilitem aproveitar melhor o potencial de cada uma. “Estabelece-se, assim, o desafio de criar mecanismos que aproveitem o melhor do potencial de cada um, [...] e proporcionem um crescimento mútuo entre os funcionários, melhorem o ambiente em que estão inseridos, aprimorem suas competências”.

Em setembro de 2017, a revista Você S/A publicou uma reportagem com o título “Encontro de Gerações”, escrito por Marcia Kedouk, a qual apresenta uma série de entrevistas e pesquisas que demonstram a composição das gerações no mercado de trabalho atual e futuro, bem como suas características e um mapa de competências de cada geração. A autora ressalta a importância da gestão dessa diversidade e suas peculiaridades. A reportagem apresenta a visão da diretora da consultoria BBold, Leylah Macluf, mentora de alunos de graduação no Insper, em São Paulo, e responsável pelo programa de coaching de executivos na ESPM/SP, que salienta que o grande desafio da atual diversidade de faixas etárias é a comunicação.

“As novas gerações querem compartilhar, discutir e envolver o maior número de pessoas. As antigas ainda valorizam a confidencialidade e se preocupam com a opinião do outro. Cada profissional deve buscar desenvolver a empatia com os demais” (KEDOUK, 2017, p. 13). A empatia referida pode ser explicada como a capacidade de saber conviver com as diferenças e estar aberto ao aprendizado, ou seja, a capacidade de desenvolver competências essenciais para a carreira e para a vida. Assim, tem-se o intuito de evidenciar para as organizações e estudiosos a possibilidade da aplicação conjunta das técnicas do feedback e do feedforward, na gestão dos conflitos intergeracionais.

O uso do feedback com ênfase em diagnosticar e evidenciar resultados e comportamentos, ou seja, as características, habilidades, competências, pontos fortes, as dificuldades, pontos fracos, apresentados pelos fatos e pelo perfil década geração e, portanto, explicitando de que forma essas características podem influenciar no relacionamento intergeracional.

A técnica do feedback tem capacidade de evidenciar fatores importantes do comportamento organizacional característicos das gerações e diagnosticar como eles influenciam nos conflitos, bem como as dificuldades das organizações na gestão desses conflitos.

O uso da técnica pode ajudar os empregados a se tornarem conscientes desses fatores, dando visão de seu desempenho, ampliando o entendimento das suas funções e de possíveis melhorias nas competências profissionais e nas relações intergeracionais. Tendo consciência do diagnóstico, o gestor ou os próprios empregados podem buscar ferramentas e técnicas para as melhorias apropriadas à gestão dos conflitos, como por exemplo, o feedforward.

O feedforward pode ser aplicado em formato de reuniões ou diálogos em grupos. Por ter um aspecto autônomo e mais leve em relação ao feedback, o objetivo do seu uso na gestão dos conflitos intergeracionais é o desenvolvimento das pessoas e dos grupos a partir da troca, da ajuda, de orientações, opiniões, ideias e sugestões que podem proporcionar correções e melhorias das habilidades e competências profissionais, comportamentais e relacionais. Por ter caráter horizontal, que independe de cargo, idade ou nível de intimidade, infere-se que se trata de uma ferramenta adequada para ajudar na melhoria das potencialidades e dificuldades apresentadas por geração no inter-relacionamento organizacional.

Uma dificuldade apresentada pelos Baby Boomers é em aceitar a subordinação a pessoas mais jovens, nesse sentido o feedforward pode ser muito bem-adaptado, considerando o livre arbítrio que o participante pode ter em analisar, decidir e aceitar ou não as sugestões, ideias, ou recomendações apresentadas durante a atividade. O feedforward pode, ainda, promover o compartilhamento de conhecimentos, como entre nativos digitais e os Baby Boomers que apresentam dificuldades na área das tecnologias. O uso do feedback complementado pelo feedforward na gestão dos

conflitos intergeracionais pode melhorar a qualidade da comunicação, auxiliar na valorização das potencialidades e fortalecer o que pode ser melhorado em relação às competências e habilidades profissionais e comportamentais. Assim, a aplicação adequada das ferramentas pode proporcionar um ambiente organizacional mais dinâmico, aberto, flexível e capaz de atrair, reter, desenvolver e manter talentos, contribuindo significativamente na construção de organizações mais inovadoras e com qualidade devida.

FONTE: adaptado de <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/544/656>. Acesso em: 12 jan. 2023.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tema de aprendizagem, você estudou:

- A percepção de cada indivíduo em relação à situação, influencia na tomada de decisão.
- O processo de tomada de decisão deve diagnosticar e analisar as causas, selecionar as alternativas desejadas, implantar as alternativas escolhidas, e, para finalizar, avaliar e dar feedback.
- Em algumas situações, as emoções, os sentimentos, prevalecem e a intuição atua como fator decisivo para a decisão, conhecida no ambiente organizacional por: feeling.
- O conflito é entendido como um processo de discórdia entre duas ou mais partes, sustentado pelas suas ações, interseções e reações, manifestado em incompatibilidade ou desacordo.
- Os conflitos são classificados de acordo com as partes envolvidas e podem ser intrapessoais e interpessoais.
- O bullying é um conflito em forma de violência e é entendido como qualquer ação que possa representar dano a outra parte e também pode ocorrer na forma virtual como cyberbullying.
- A administração de conflitos poder ser realizada por diversas alternativas que podem eliminar ou amenizar o conflito.
- O processo de tomada de decisão deve diagnosticar e analisar as causas, selecionar as alternativas desejadas, implantar as alternativas escolhidas, e, para finalizar, avaliar e dar feedback.
- Em algumas situações, as emoções, os sentimentos, prevalecem e a intuição atua como fator decisivo para a decisão, conhecida no ambiente organizacional por: feeling.
- O conflito é entendido como um processo de discórdia entre duas ou mais partes, sustentado pelas suas ações, interseções e reações, manifestado em incompatibilidade ou desacordo.

- Os conflitos são classificados de acordo com as partes envolvidas e podem ser intrapessoais e interpessoais.
- O bullying é um conflito em forma de violência e é entendido como qualquer ação que possa representar dano a outra parte e também pode ocorrer na forma virtual como cyberbullying.
- A administração de conflitos poder ser realizada por diversas alternativas que podem eliminar ou amenizar o conflito.

AUTOATIVIDADE



1 As percepções e os comportamentos humanos não são objetivamente previsíveis, isso quer dizer que em um mesmo contexto organizacional a solicitação da atenção e a focalização podem ser vistas de diversas formas, uma vez que pessoas diferem umas das outras, podendo assim, tomar ações e julgamentos contraditórios num mesmo contexto.

FONTE: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1324/706>. Acesso em: 17 jan. 2023.

Com base nas distorções no processo decisório, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () A percepção seletiva ocorre quando se analisa e julga alguém com base no meio, no grupo em que convive.
- b) () A estereotipagem ocorre quando uma pessoa, um evento ou um objeto se sobressai em relação aos demais.
- c) () O efeito Halo ocorre quando se analisa e julga alguém, a partir de uma característica específica, criando um estereótipo.
- d) () A projeção ocorre quando se analisa e julga alguém ou algo, com base na comparação por similar.

2 O processo de tomada de decisão é uma atividade passível de erros, pois ela será afetada pelas características pessoais e percepção do tomador de decisões. Na tentativa de minimizar esses erros e chegar a um melhor resultado, deve-se efetuar um processo organizado e sistemático. A tomada de decisão ocorre em reação a um problema, quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável.

FONTE: http://www.faeef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

Com base no processo decisório, fazem parte das etapas deste processo. Para isso, analise as sentenças a seguir:

- I- Definição do problema.
- II- Desenvolvimento de alternativas.
- III- Escolha da melhor alternativa.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () As sentenças I, II e III estão corretas.
- b) () Somente a sentença I está correta.
- c) () Somente a sentença II está correta.
- d) () Somente a sentença III está correta.

3 Para lidar com uma situação de conflito e suas causas, o gestor deve se preparar para fazer com que os sistemas organizacionais trabalhem de forma integrada, visando à eficiência do processo. A estrutura, o pessoal, o estilo pessoal, o sistema de recompensa e a liderança devem contribuir para que os executivos tenham a possibilidade de perceber as posturas conflitantes, adaptem as pessoas aos processos de cooperação, tomem decisões e atraiam, na cultura organizacional, o senso moral.

FONTE: <https://revistapreven.org/07/2020/home-noticias/noticias/gestao-e-conflitos-de-pessoas-dentro-das-organizacoes/>. Acesso em: 17 jan. 2023.

De acordo com os diversos tipos de conflitos, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- () O conflito interpessoal se refere ao atrito pessoal, da pessoa consigo mesma, podendo ocorrer uma crise interna, relacionada a problemas de autoestima, estresse, entre outros.
- () O conflito manifesto se refere ao atrito ocorre quando é percebido pelos envolvidos e por terceiros, podendo interferir na dinâmica organizacional.
- () O conflito intrapessoal se refere ao atrito entre duas ou mais pessoas, podendo ocorrer entre colegas de trabalho ou da escola, familiares, casais, amigos, entre outros.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – V.
- b) () F – V – F.
- c) () F – V – V.
- d) () V – F – F.

4 As atividades do cotidiano da empresa, em alguns momentos, são propícias para o desencadeamento de conflitos, tanto produtivos quanto improdutivos. A identificação da causa e do tipo de conflito é o primeiro passo para o gestor iniciar o processo de administração, o segundo é escolher a melhor técnica e abordagem para gerenciá-lo.

FONTE: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/369/270>. Acesso em: 17 jan. 20123.

Disserte sobre as alternativas existentes na administração de conflitos, no ambiente organizacional.

5 Historicamente, a investigação do bullying remonta ao final da década de 1960, mas foi a partir dos anos 1980, vários países começaram a pesquisar este fenômeno. Heinemam foi um dos primeiros a estudar esta problemática usando o termo mobbing, referindo-se à violência de um grupo contra uma pessoa diferente que ocorre inesperadamente e termina da mesma forma.

Disserte a respeito do bullying laboral, como uma situação de conflito na organização.

FONTE: <https://seer.ufs.br/index.php/edapeci/article/view/17850/12975>. Acesso em: 17 jan. 2023.

REFERÊNCIAS

ABI RACHED, C.; DO NASCIMENTO SANTOS, J.; FERREIRA, V. C. G. Bases teóricas dos estilos de liderança: uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020. Disponível em: <https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229/162>. Acesso em: 17 jan. 2023.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

CAMARGO, P. S. de. **Liderança e linguagem corporal [recurso eletrônico]**: técnicas para identificar e aperfeiçoar líderes. São Paulo: Summus, 2018.

CARVALHO, B. G. *et al.* Gerência de unidade básica de saúde em municípios de diferentes portes: perfil e instrumentos gerenciais utilizados. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, p. 907-914, 2014.

CARVALHO, K. S. M.; OLIVEIRA, S. B.; ROCHA, S. B. A percepção de gestores de empresas sobre a capacidade da alavancagem de negócios por meio da visão, missão e valores: empresas sediadas em cidades da Baixada Fluminense. **Caderno de Administração**, v. 2, n. 13, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/45246/31306>. Acesso em: 17 jan. 2023.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

DELLA GIUSTINA, K.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. Efeito dos estilos de liderança nos sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional. **Capital Científico**, v. 18, n. 1, 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/288229341.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

ESCORSIN, A.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. (on-line Plataforma Pearson): Curitiba: InterSaberes, 2017.

GONÇALVES, T. J. C.; MOURA, A. M. C.; JANUÁRIO, A. H. A. **A relevância dos instrumentos gerenciais no processo de tomada de decisão**. *USP International Conference in Accounting*. 2020. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20Usplnernational/ArtigosDownload/2537.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2023.

GONÇALVES, L. J. P. **Análise de bullying no trabalho usando textos de redes sociais**. Monografia de curso de graduação. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/36036/1/An%c3%a1liseBullyingTrabalho.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2023.

HORZ, V. *et al.* Reflexos da orientação empreendedora no desempenho das cooperativas de crédito do mercado brasileiro. **Innovar**, v. 32, n. 85, p. 67-82, 2022. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v32n85/0121-5051-inno-32-85-67.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

JANUÁRIO, A. H. *et al.* A relevância dos instrumentos gerenciais na tomada de decisão. **Revista FSA** (Centro Universitário Santo Agostinho), v. 19, n. 9, p. 129-150, 2022. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2528>. Acesso em: 17 jan. 2023.

JUSBRASIL. **Negociação, conciliação, mediação e arbitragem**: métodos adequados para soluções de conflitos. 2020. Disponível em: <https://lucenatorres.jusbrasil.com.br/artigos/760592354/negociacao-conciliacao-mediacao-e-arbitragem-metodos-adequados-para-solucoes-de-conflitos>. Acesso em: 12 jan. 2022.

KLUWE-SCHIAVON, B.; GUIMARÃES, I. S.; MALLOY-DINIZ, L. F.; GRASSI-OLIVEIRA, R. **Julgamento e tomada de decisões**: conceitos gerais. São Paulo: Pearson Clinical Brasil, 2018.

LOPES, A.; BAIÃO, P. **O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. Gestão e desenvolvimento**, n. 19, p. 7-36, 2011. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/135>. Acesso em: 17 jan. 2023.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. **Liderando para alta performance**: conceitos e ferramentas. (on-line Plataforma Pearson): Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. **Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia**. Em: E. C. L. Souza, & T. A. Guimarães (coords.). Empreendedorismo além do plano de negócios (pp. 162-178). Atlas, 2005.

MICHUEL, L. de A. B.; ODERICH, C. O uso do *feedback* e do *Feedforward* como ferramentas complementares para a gestão de conflitos intergeracionais. **Revista Pleiade**, v. 13, n. 28, p. 36-48, 2019. Disponível em: <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/544/656>. Acesso em: 12 jan. 2023.

NASCIMENTO, S. *et al.* Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. FUMEC. **Revista Pretexto**, v. 11, n. 3. 2010.

PAES, A. *et al.* Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021. Disponível em: https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2021/01/10_v1-1.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

PAIVA, K. C. M de. **Gestão de recursos humanos**: teorias e reflexões (On-line Plataforma Pearson). Curitiba: InterSaber, 2019.

PASSADORI, R. **Quem não comunica não lidera**. 2. ed. Editora Atlas: São Paulo, 2014.

POMPEU, A. M. *et al.* Contribuições do ciclo pdca e do sistema de informações gerenciais em processos decisórios de gestão organizacional. **Revista Augustus**, v. 30, n. 57, Rio de Janeiro, 2022.

PONTE, M. R. M. **A influência da cultura organizacional na prática dos valores de uma organização do ramo de eletroportáteis**. 2022. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65092/3/2022_tcc_mrrmponte.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional** (on-line Plataforma Pearson): Rio de Janeiro: Pearson, 2010.

SANTOS, G. A. dos. **Uma reflexão sobre a gestão de conflitos nas empresas**. Tese de Doutorado. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2019. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/7458/3/DM_Graziella%20dos%20Santos.pdf. Acesso em: 12 jan. 2023.

SILVA, F. E. da. **Tomada de decisão e intuição**. Contentus: Curitiba, 2020.

SOBRAL, S.; CAPUCHO, F. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 27, p. 33-54, 2019. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/373>. Acesso em: 17 jan. 2023.

SOARES, M. T. R. C. (Org.). **Liderança e desenvolvimento de equipes** (on-line Plataforma Pearson): São Paulo: Pearson Education, 2015.

THIAGO, F.; KUBO, E. K. M. Escala de estilo de gestão para produtores rurais. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 2, p. 95-113. Passo Fundo, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7884380>. Acesso em: 17 jan. 2023.

TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, 2019. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco_Travassos.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

VALLADARES, A.; FILHO, J. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista da FAE**, v. 6, n. 2, 2003. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/466>. Acesso em: 17 jan. 2023.

WIKIMEDIA COMMONS. **Grid Gerencial**. Disponível em: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Grid_Gerencial.jpg. Acesso em: 17 jan. 2023.

DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE EQUIPE

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- conduzir uma comunicação positiva e saudável;
- identificar alternativas em Tecnologia da Informação e Comunicação nas organizações;
- realizar uma comunicação inclusiva e politicamente correta;
- comparar linguagem verbal e não verbal;
- refletir sobre como a linguagem corporal pode ampliar a nossa capacidade de liderança;
- diferenciar grupos e equipes de trabalho;
- explicar como transformar um grupo em uma equipe de alta performance;
- refletir sobre a motivação e liderança de equipes;
- descrever estratégias motivacionais para a coesão dos membros da equipe;
- explicar por que as organizações utilizam programas de envolvimento dos funcionários;
- descrever a relação entre motivação e engajamento no trabalho;
- explicar a influência do engajamento e o desempenho das pessoas.

PLANO DE ESTUDOS

A cada tema de aprendizagem desta unidade, você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TEMA DE APRENDIZAGEM 1 – COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

TEMA DE APRENDIZAGEM 2 – O PAPEL DO LÍDER NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

TEMA DE APRENDIZAGEM 3 – LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO



CHAMADA

Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.



CONFIRA A TRILHA DA UNIDADE 2!

Acesse o
QR Code abaixo:



COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

1 INTRODUÇÃO

Olá, acadêmico, seja bem-vindo à Unidade 2 da disciplina “Desenvolvimento Gerencial e Liderança”. Depois de você compreender os fundamentos da Gestão de Capital Humano das Organizações, na Unidade 1, conhecerá no decorrer desta unidade, os principais aspectos em relação à comunicação positiva, equilibrada e saudável, os caminhos para se transformar um grupo em uma equipe de alta performance, assim como a importância da motivação no engajamento e desempenho dos membros de sua equipe.

No Tema de Aprendizagem 1, entenderemos a necessidade de os líderes desenvolverem uma comunicação multicultural, respeitando questões éticas, entender a influência da diversidade cultural, do multiculturalismo e da inclusão social, promovendo uma comunicação mais inclusiva e diversificada em suas equipes de trabalho.

No Tema 2, dedicamos atenção em como realizar uma comunicação assertiva, de maneira que ela seja mais positiva e saudável, gerando maior compreensão de ambas as partes, líderes e liderados. Além disso, analisaremos as atuais formas de comunicação no ambiente de trabalho, estudando a comunicação organizacional e o uso da TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação).

No Tema de Aprendizagem 3, e último desta unidade, estudaremos a linguagem corporal, entendendo as principais diferenças na comunicação verbal e não verbal, a empatia na comunicação, a influência da apresentação pessoal na comunicação, o uso de gestos, posturas e atitude dos membros da equipe e dos líderes.

Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes ao longo desta unidade, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais. Pronto para começar mais este tema? Mas... antes de iniciarmos os principais conceitos deste assunto, que tal assistir a alguns vídeos para a abertura deste Tema de Aprendizagem?

DICAS

Você sabia que a comunicação não verbal é tão importante quanto a verbal? Uma complementa a outra e ajuda a compreender melhor a mensagem que está sendo transmitida, auxiliando a entender melhor as pessoas. Nos vídeos a seguir, João Abrantes, do Instituto Kleos, vai mostrar exemplos e aplicações da linguagem corporal/não verbal que vão ajudar bastante a decifrar o que as outras pessoas realmente estão pensando. Para entender esse conceito assista os vídeos “7 Gestos de linguagem corporal, que você precisa conhecer para desvendar as pessoas” e entenda como interpretar melhor as pessoas e ter uma comunicação mais eficiente. Acesse os links: <https://www.youtube.com/watch?v=AxBDTcaHNTE> – Parte I.

<https://www.youtube.com/watch?v=eVowcinwDOg&t=6s> – Parte II.

<https://www.youtube.com/watch?v=XNfaUFI8d-w&t=8s> – Parte III.

Você ainda pode aprender mais sobre este assunto, de uma maneira divertida e descontraída, assistindo a uma série de sete temporadas que foi muito famosa por tratar deste assunto “The Mentalist” (O Mentalista), em que o protagonista “Patrick Jane”, desvenda crimes por meio da linguagem verbal e não verbal. Curta essa pequena maratona na TV!

Mas se você prefere fazer uma leitura, que tal aprender sobre a comunicação organizacional e as mudanças digitais? Leia a matéria completa no artigo “A força da transformação digital na comunicação corporativa”, acessando o link: <https://rhpravoce.com.br/colab/a-forca-da-transformacao-digital-na-comunicacao-corporativa/>. Boa leitura!



2 COMUNICAÇÃO SAUDÁVEL E MULTICULTURAL

Você sempre consegue que as pessoas compreendam o que está dizendo? Elas realmente entendem sua forma de expressão? Não se preocupe, existem algumas orientações ou estratégias que vão auxiliá-lo a exercer uma comunicação mais positiva, equilibrada e saudável. Afinal, a comunicação é essencial para o convívio das pessoas, você não acha? Vamos conferir!

2.1 COMUNICAÇÃO POSITIVA, EQUILIBRADA E SAUDÁVEL

Mas... o que seria uma comunicação positiva, equilibrada e saudável? Ela refere-se a uma maneira **honesta, ponderada e benéfica** de se comunicar, promovendo uma comunicação mais assertiva, evitando qualquer tipo de hostilidade pessoal ou profissional, tomando como base os fatos, evitando preconceitos e julgamentos, com compostura e clareza, transmitindo exatamente o fato ocorrido, sem ofensas ou humilhações. Vamos lá?

2.1.1 Funções de uma comunicação positiva, equilibrada e saudável

Você comunica com postura e clareza? Para que ela ocorra desta forma, deve atender à algumas funções, afinal a comunicação consiste na transferência e a compreensão do significado. Segundo Robbins (2010), a comunicação apresenta quatro

funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização:

- **Controle** – agindo no controle do comportamento das pessoas de várias formas.
- **Motivação** – facilitando a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo.
- **Expressão emocional** – fornecendo o meio para a expressão emocional de sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais.
- **Informação** – proporcionando as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Notou como essas funções são essenciais na comunicação? Dessa forma, você pode utilizar uma comunicação assertiva para dar comandos ou ordens de trabalho, ou para motivá-las, elogiando, orientando, estimulando a realizarem suas tarefas, ou para expressar os sentimentos e emoções, auxiliando no entendimento do comportamento das pessoas, além de transmitir dados e informações que servem para nos orientar e tomar decisões.

2.1.2 Meios para a comunicação interpessoal positiva, equilibrada e saudável

E quais seriam os meios para as pessoas se comunicarem? Qual desses meios é o mais positivo, equilibrado e saudável? Basicamente são três os meios de se comunicar com outras pessoas, e são classificados em:

- **Comunicação oral** – pode ocorrer pela rede formal, como as aulas, reuniões, entrevistas, ou pela rede informal, como os rumores, por exemplo. Entre as vantagens, estão a rapidez e o feedback, pode ser emitida e receber uma resposta em um prazo muito curto de tempo. Quanto à desvantagem, ela perde qualidade em situações de transmissão para várias pessoas, pois, quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de distorções potenciais. Para uma comunicação oral positiva, equilibrada e saudável, é essencial que você evite distorções e analise o número de receptores envolvidos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
- **Comunicação escrita** – pode ocorrer por meio de cartas, e-mails, jornais, informativos em murais e qualquer outro meio que use a linguagem escrita ou simbólica para comunicar as informações. Entre as vantagens, ela é tangível e verificável, tanto o emissor quanto o receptor podem manter registro das mensagens, armazenando quando desejável ou necessário, e ocorrendo dúvidas quanto a seu conteúdo, elas podem ser facilmente verificadas nos registros. Além disso, prestamos mais atenção ao que queremos transmitir em uma mensagem escrita do que em uma mensagem oral, favorecendo ser melhor elaborada, mais lógica e clara. Quanto à desvantagem, elas consomem mais tempo. Para uma comunicação escrita positiva, equilibrada e saudável pense bem antes de escrever, reflita sobre o conteúdo antes de realizá-la (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
- **Comunicação não verbal** – é a transmissão de mensagens e ideias **sem o uso de palavras**. É o tipo de comunicação que acontece por meio de gestos, postura, tom

de voz, expressões faciais, símbolos e muitos outros. Sendo assim, a comunicação não verbal pode manifestar-se de forma independente ou durante a transmissão de mensagens orais. Este modo de comunicação inclui a interpretação de expressões faciais e entonações de voz, que têm a capacidade de expressar sentimentos como arrogância, agressividade, medo, timidez e outras características. Esses elementos seriam perdidos se a mensagem fosse apenas lida em uma transcrição. Em breve, exploraremos mais profundamente essa forma de comunicação no próximo tópico sobre "Linguagem Corporal" (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Não é difícil, não acha? Note que todos esses meios são importantes e eficientes, a combinação entre eles, fortalece a comunicação, tornando-a mais assertiva. Agora que você já entendeu os princípios básicos de uma comunicação interpessoal positiva, equilibrada e saudável, que tal estudar a comunicação inclusiva, diversificada e multicultural? Vamos conferir?

2.2 DIVERSIDADE E MULTICULTURALIDADE NA COMUNICAÇÃO

Você já ouviu falar em diversidade e multiculturalismo? E em comunicação inclusiva? Sabe como influenciam a compreensão da linguagem? Fique tranquilo, vamos esclarecer todas essas dúvidas a seguir. Primeiramente, vamos entender o que significam e em seguida, como atuam e influenciam no processo de comunicação. Então, vamos lá por partes!

2.2.1 Diversidade e Barreiras na Comunicação Inclusiva

- **Barreiras de comunicação entre gêneros**

É uma realidade que o gênero pode gerar barreiras na comunicação, principalmente na comunicação oral. Algumas pesquisas apontaram que os homens tendem a usar a conversa para reafirmar seu status, enquanto as mulheres a utilizam para criar conexão. É obvio que esse fato não se aplica a todos os homens, nem a todas as mulheres, não é generalizado, mas uma grande parcela de mulheres ou de homens enquanto grupo que conversam de uma determinada maneira, ou de homens e mulheres, individualmente, que apresentam maior probabilidade de conversar desta ou daquela maneira (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Percebeu a diferença? Enquanto para muitos homens, conversar é basicamente uma maneira de preservar a independência e manter o status em uma hierarquia social, para muitas mulheres, a conversa é uma forma de negociar uma aproximação em que as pessoas buscam oferecer e receber confirmação e apoio (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

- **A comunicação “politicamente correta”**

Existem muitas dúvidas em relação a como se comunicar sem ofender, humilhar, ou magoar alguém, mesmo que sem ter essa intenção, talvez até “por acidente”. Como descrever um colega em situação de cadeira de rodas ou quais os termos que você deve usar para se dirigir a uma cliente que não sabe se é senhora ou senhorita, ou a maneira de se comunicar com um novo cliente o qual você não identificou o gênero, e tem receio de ofender sem ter a intenção, são algumas das dúvidas presentes na comunicação politicamente correta (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Então como proceder nessas situações para evitar uma falha na comunicação? O que fazer para agir politicamente correto? Como perguntar o pronome de alguém? Uma alternativa é observar em como ela se refere a si mesma, mas **se errar o uso dos pronomes de alguém, peça desculpas e corrija imediatamente**, exemplo: “ele, digo, ela, desculpa...” e continua o assunto. Ou apenas pergunte “Como eu devo chamar você?”, ou “Quais pronomes você usa?” Perguntar é sempre a melhor escolha! Não se esqueça, **trate e respeite os outros da mesma forma que deseja ser tratado e respeitado!**

Mas... é tão ruim assim usar termos errados? Quais as consequências de uma comunicação politicamente incorreta? São diversos os resultados negativos, desde a perda de um cliente, a demissão de um funcionário, responder por uma ação judicial, uma reclamação por assédio moral ou sexual, ser “cancelado nas redes sociais”, entre outros, mas, principalmente, tende a refletir seu caráter, sua ética e moral em não tratar o próximo, de forma respeitosa!

Note que até o nosso vocabulário foi alterado para ser politicamente correto, um exemplo, é que o fato da eliminação, do próprio vocabulário, de palavras como aleijado, cego ou velho e as trocando por pessoa com deficiência física, pessoa com deficiência visual e idoso, respectivamente.

Percebeu a diferença? Quanto é essencial para uma comunicação positiva, equilibrada e saudável que ela seja politicamente correta, tomando os devidos cuidados com os sentimentos dos outros, pois, algumas palavras expressam estereótipos, intimidam e ofendem as pessoas. No ambiente organizacional, a força de trabalho é cada vez mais diversificada, por isso é necessário prestar atenção a palavras. É como em qualquer assunto, pense antes de falar, você concorda?

IMPORTANTE

Problemas na substituição de palavras. Ao eliminarmos palavras que podem ser consideradas ofensivas, reduzimos nossas alternativas para uma transmissão de mensagens mais claras e acuradas. Quanto maior o vocabulário utilizado pelo emissor e pelo receptor, maior será a precisão na transmissão das mensagens. No entanto, ao eliminarmos algumas palavras de nosso vocabulário, dificultamos a transmissão acurada das mensagens e quando substituírmos essas palavras por termos com significado menos claro, reduzimos a probabilidade de que nossas mensagens cheguem ao receptor da maneira como havíamos previsto. Por isso é muito importante tomar cuidado com a escolha de nossas palavras para não ofendermos ninguém, mas também termos cuidado para não mutilarmos nosso vocabulário a ponto de prejudicar a clareza da comunicação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).



2.2.2 Comunicação multicultural

O que significa multiculturalismo? O multiculturalismo é a existência de várias culturas em determinada região ou país, porém, com uma cultura predominante entre elas. Uma comunicação multicultural deve ser assertiva, respeitando as diferenças existente entre as pessoas, respeitando seus hábitos, costumes e sua cultura. Nem sempre é fácil, pois, como você verá a seguir, a compreensão e entendimento nem sempre fluem, existem barreiras que devem ser analisadas e adaptadas às mais diferentes situações, locais e pessoas. Veja na figura “Comunicação Multicultural”, como as diferenças na cultura podem influenciar na qualidade da comunicação, resultando um sentido diferentes na interpretação de pessoa para pessoa.

Figura 1 – Comunicação multicultural



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/diversos-amigos-segurando-baloes-de-fala_2894881.htm#query=comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20diversidade%20cultural&position=6&from_view=search&track=ais. Acesso em: 6 abr. 2023

Entenda que uma comunicação assertiva não é fácil, deve respeitar as diferenças, as diversidades, e mesmo seguindo todas as orientações a respeito do processo de comunicação, exige atenção e cuidados. Apesar da forte contribuição positiva e benefícios da multiculturalidade, os fatores multiculturais colaboram para aumentar os problemas de comunicação, como um simples gesto aceitável e corriqueiro em uma cultura pode se tornar sem sentido ou até ofensivo em outra cultura (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Note que existem barreiras culturais, problemas específicos relacionados às dificuldades de linguagem na comunicação multicultural. Segundo Robbins (2010), essas barreiras culturais se classificam em quatro:

- **Barreiras semânticas.** Como já foi dito anteriormente, as palavras significam coisas diferentes para pessoas diferentes, sendo particularmente verdadeiro para pessoas de culturas diferentes. Note que algumas palavras, simplesmente não podem ser traduzidas para outros idiomas, a palavra finlandesa *sisu*, é um exemplo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
- **Barreiras causadas pelas conotações.** Entenda que as palavras apresentam implicações diversas em diferentes idiomas. Um exemplo é em relação as negociações entre executivos norte-americanos e japoneses, que costumam ter problemas por causa do termo japonês *hai*, que é equivalente ao “sim” em inglês, mas com a conotação de “sim, estou ouvindo”, e não de “sim, concordo” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
- **Barreiras causadas pelas diferenças de entonação.** Note que em algumas culturas, a linguagem é formal, enquanto em outras, é informal. Em algumas circunstâncias, a entonação depende do contexto: as pessoas falam diferente quando estão em casa, numa festa ou no trabalho. O fato da utilização de um tom pessoal e informal em uma situação que demanda um estilo mais formal pode causar embaraço e até constrangimento.
- **Barreiras causadas pelas diferenças de percepção.** Perceba que pessoas que falam idiomas diferentes, na verdade, veem o mundo de formas diferentes. Um exemplo é dos esquimós, eles percebem as diversas nuances da neve, tendo até diferentes nomes para cada uma, já os tailandeses percebem o “não” diferentemente dos demais povos já que essa palavra não existe no seu vocabulário (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Incrível essa diferença cultural, não concorda? Agora que você conheceu essas barreiras culturais existentes na comunicação, também precisa conhecer a importância do contexto cultural na comunicação. Vamos aprender o que isso significa e como ocorre? Veja a seguir!

Contexto cultural

É necessário saber o contexto de cada situação para compreender as barreiras culturais e suas implicações para a comunicação multicultural. Afinal, as culturas diferem quanto à influência do contexto sobre o significado daquilo que é dito ou escrito, países como a China, o Vietnã e a Arábia Saudita são exemplos de **culturas de alto contexto**, com indícios não verbais e sinais situacionais sutis na sua comunicação. Entenda que aquilo que não é dito pode ser mais significativo do que as palavras, uma mãe quando faz cara de brava para seu filho, dispensa palavras! Os gestos, ou um olhar de descontentamento de nosso chefe também significa muito, mesmo sem dizer uma só palavra! Além disso, o status oficial de uma pessoa, seu lugar na sociedade e sua reputação têm um peso considerável na comunicação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No entanto, a Europa e a América do Norte, representam exemplos de **culturas de baixo contexto**, usando essencialmente as palavras para transmitir suas mensagens. Nesse caso, a linguagem corporal e o status social são secundários à palavra falada ou escrita (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Mas... o que essas diferenças contextuais significam em termos de comunicação? Na realidade, significam muita coisa! Entenda que a comunicação nas **culturas de alto contexto** exige consideravelmente mais confiança mútua entre os interlocutores. O que pode parecer apenas uma conversa casual e insignificante para um estrangeiro é, na realidade, um processo importante, que reflete o desejo de construir um relacionamento e gerar confiança. Os **acordos verbais significam um forte comprometimento entre as partes nessas culturas**. Dessa forma, quem você é, sua idade, seu cargo e seu tempo na organização, são dados altamente valorizados, que influenciam fortemente em sua credibilidade. Enquanto nas **culturas de baixo contexto**, em comparação, os **acordos são feitos por escrito**, com escolha precisa dos termos e com ênfase em seus aspectos legais. Essas culturas também valorizam a comunicação direta, e os executivos devem ser explícitos e precisos ao transmitir o significado que pretendem comunicar. Portanto, é completamente diferente do que ocorre nas culturas de alto contexto, em que os executivos tendem mais a “dar sugestões” do que a dar ordens explícitas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Um guia cultural

É comum cometermos erros na comunicação com pessoas de culturas diferentes. Mas... podemos de alguma maneira evitar esses erros de **interpretação, de percepção e de avaliação**? Sim, é possível, para isso devemos analisar o contexto cultural. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), quanto mais semelhante for o contexto delas com o seu, menores serão as dificuldades na comunicação. Além disso, o autor cita quatro regras que podem te auxiliar:

- **Suponha que haja diferenças até que a similaridade seja comprovada.** A maioria de nós pressupõe que as outras pessoas são mais parecidas conosco do que são realmente, mas na verdade, pessoas de outras nações geralmente são muito diferentes de nós. Portanto, é melhor evitar os enganos considerando de início, que elas são diferentes, e não o contrário
- **Foque nos aspectos descritivos, em vez de interpretações ou avaliações.** A interpretação ou a avaliação do que alguém acabou de dizer tem mais a ver com a cultura e o histórico do observador do que com a situação observada. Portanto, é conveniente que adie seu julgamento até que tenha tempo suficiente para observar e interpretar a situação sob as diferentes perspectivas das culturas envolvidas
- **Busque a empatia.** Antes de enviar uma mensagem, procure se colocar no lugar do receptor, compreendendo quais são seus valores, experiências e quadros de referência. Busque saber sobre sua educação, criação e história de vida que auxilie nessa compreensão, portanto, faça o possível para ver o outro, como de fato ele realmente é.
- **Trate suas interpretações como uma hipótese de trabalho.** Em circunstâncias as quais você conseguiu uma explicação para uma situação nova ou que criou empatia com alguém de outra cultura, trate essa interpretação como uma hipótese que precisa de mais testes para ser comprovada. É importante que você analise cuidadosamente a reação dos receptores para ver se ela confirma sua hipótese inicial. Portanto, se o teor da comunicação for importante, você deve buscar informações com outras pessoas que conheçam a cultura em questão para se assegurar de que suas interpretações estão corretas.

DICAS

Você sabia que existem formas politicamente corretas de se comunicar? Respeitar princípios éticos, requer uma comunicação multicultural e inclusiva. Nos vídeos a seguir, você vai perceber a importância desse assunto e algumas dicas práticas. Para entender melhor esse conceito, assista aos vídeos “Comunicação Multicultural Animaker” e “Como implementar processos de Comunicação Inclusiva: da estratégia ao operacional”, e entenda a melhor maneira de se comunicar com as pessoas corretamente. Acesse os links: https://www.youtube.com/watch?v=VQsm410_f-E e <https://www.youtube.com/watch?v=T4yR1dYx1t4>.



2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Você já se envolveu em algum mal-entendido com o colega de trabalho por não se expressar corretamente? Não se preocupe, não foi a única pessoa a fazer isso! Para evitar situações como essa, a comunicação no ambiente de trabalho, também deve ser positiva, equilibrada e saudável, proporcionando uma relação interpessoal mais eficaz entre os membros da organização.

Mas, como podemos **tornar a comunicação mais assertiva na empresa?**

A comunicação organizacional é uma das grandes preocupações dos gestores, e as alternativas para torná-la mais eficaz, vem sendo desenvolvida, geralmente, por **programas elaborados pela área de Gestão de Pessoas (GP)**. Primeiramente, deve ficar claro, que tanto líderes quanto liderados, devem agir sem julgamento nas palavras, sem preconceitos entre as partes. Uma comunicação positiva, equilibrada e saudável, deve fazer parte dos programas de bem-estar e melhoria do clima organizacional, elaborados pela área de GP.

Então... como proporcionar uma comunicação assertiva no ambiente organizacional? Vamos então, por partes... Primeiramente, cabe à organização potencializar os programas de comunicação interna, tornando-o adequado à cultura da empresa, **respeitando as diversidades** de seus membros. Com relação aos meios de comunicação, elas podem ocorrer pelas redes informais como os rumores e das redes formais, como os meios eletrônicos que são as principais formas de comunicação que ocorrem no ambiente de trabalho. Vamos ver como atuam?

Veja que as **redes informais, a rede de rumores**, também é de grande importância, pois pode criar problemas afetando o desempenho e os resultados das equipes. Ela tem três principais características: Não é controlada pela direção da empresa; é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização; e é largamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram. No caso das **redes formais** de comunicação tendem a ser complexas, pela possibilidade de poder incluir um número elevado de pessoas e em variados níveis de hierarquia. Esse tipo de comunicação ocorre por toda a organização, assim como nas equipes de trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Com relação a **comunicação formal**, sua utilização ganhou espaço nas organizações através dos **meios eletrônicos**. Veja a seguir, como utilizar de maneira positiva, equilibrada e saudável esta forma de comunicação.

2.3.1 Comunicação eletrônica

Você já deve ter enviado ou recebido um e-mail, correto? A maioria das pessoas que tem acesso à internet, provavelmente tem uma conta de e-mail ou adotam alguma forma de comunicação eletrônica. Com o avanço das TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação), as organizações tiveram que se adaptar, modernizando suas formas de comunicação.

Mas quais ferramentas compõem a comunicação eletrônica? As principais ferramentas são o **telefone, rádio, televisão e a internet**. Note que a **internet** é a mais utilizada nas organizações, através do **correio eletrônico, ou seja, o e-mail, as redes intranet e extranet, e da videoconferência**. Por isso vamos manter o foco aqui, na comunicação eletrônica pela internet.

Perceba que entre os vários benefícios dessa forma de comunicação, está a economia de papelada física como os memorandos e as cartas, contribuindo também, para o mio ambiente, além das contas de telefone, em que a comunicação com fornecedores, com clientes e outros grupos externos de interesse, geravam um custo muito maior do que atualmente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para entender melhor cada uma das formas de **comunicação eletrônica pela internet**, vamos analisar as principais ferramentas de comunicação, começando pelo e-mail no quadro “O uso do correio eletrônico ou **e-mail**”, a seguir.

Quadro 1 – O uso do correio eletrônico ou e-mail

	E-mail
Conceito	Utiliza a internet para transmitir e receber textos e documentos gerados em outro meio eletrônico como um computador ou celular.
Vantagens	Suas mensagens podem ser escritas, editadas e armazenadas rapidamente. Podem ser transmitidas para milhares de receptores com único comando. Podem ser lidas por inteiro/parcial de acordo com a conveniência do receptor. Baixo custo, principalmente em relação à forma impressa de comunicação.
Desvantagens	Pode provocar distração e prejudicar o desenvolvimento do trabalho. Tende a ser frio e impessoal. Estimula a liberdade em excesso do uso das palavras, possibilitando conflitos.

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010)

Assim, para se obter uma comunicação positiva, equilibrada e saudável através do uso do e-mail, evite a comunicação por e-mail, quando o assunto for referente às notícias negativas, principalmente, as que são importantes, tais como mensagens: para demitir funcionários; para informar a falência ou o fechamento da empresa; que possam provocar reações emocionais negativas; e que exigem empatia e apoio social. Outro fato importante, é que você, na posição de líder, deve acompanhar o desempenho de seus funcionários, no que se refere às distrações pelo mau uso do e-mail, que venham a prejudicar o alcance de metas.

Mas, e-mails e mensagens instantâneas representam a mesma coisa? São iguais? Não, eles não são iguais. **A mensagem instantânea**, muito utilizada na comunicação pessoal, nada mais é do que um e-mail em tempo real. Nessa forma de comunicação, os funcionários criam uma lista de contatos formada por colegas de trabalho e amigos com quem querem se comunicar. Em seguida, é só clicar um nome, digitar uma mensagem na caixa que se abre e ela vai aparecer imediatamente para o destinatário. Na atualidade, as

mensagens instantâneas fazem parte do cenário organizacional, como uma ferramenta básica na comunicação no trabalho, pois se trata de uma maneira rápida e barata de os executivos estarem em contato com seus funcionários e de os empregados estarem em contato entre si (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Veja a seguir, no quadro “Comparação entre e-mail e mensagem instantânea”, as principais diferenças entre essas ferramentas de comunicação.

Quadro 2 – Comparação entre e-mail e mensagem instantânea

E-mail	Mensagem Instantânea
Assíncrono	Tempo real
Interoperável	Proprietária
Ideal para comunicações elaboradas	Ideal para comunicações casuais
Indicada para conteúdos longos	Indicada para conteúdos curtos
Ideal para mensagens importantes	Ideal para mensagens urgentes
Para diversas pessoas se comunicarem juntas de maneira assíncrona	Para diversas pessoas se comunicarem juntas em tempo real

Fonte: adaptado de Rojo e Moura (2012, p. 24)

Percebeu como o “WhatsApp” que usamos diariamente na vida pessoal pode ser bem útil no ambiente profissional? Sim, isso mesmo, ele e diversos outros similares como “Telegram” ou “Viber”, por exemplo. Portanto, o ideal no ambiente organizacional, é trabalhar com ambas as ferramentas, e-mail e mensagem instantânea, proporcionando uma integração entre essas e outras, que favoreçam a qualidade e rapidez na comunicação. Dessa forma, você terá maior versatilidade em se comunicar com as outras pessoas.

ATENÇÃO

Comunicação eletrônica. A mudança de concepção e de atuação, já prevista nas próprias características da mídia digital e da web, faz com que o computador, o celular e a TV cada vez mais se distanciem de uma máquina de reprodução e se aproximem de máquinas de produção colaborativa: é o que faz a diferença entre o e-mail e os chats, mas principalmente entre o Word/Office e o GoogleDocs, o Powerpoint e o Prezi, o Orkut (em sua concepção inicial) e o Facebook, o blog (em sua concepção inicial) e o Twitter ou p Tumblr. Todas essas ferramentas mais recentes permitem (e exigem, para serem mais interessantes), mais que a simples interação, a colaboração (ROJO; MOURA, 2012).



Outra ferramenta de comunicação no ambiente organizacional, refere-se às **redes intranet e extranet internet**, vamos analisar essa ferramenta de comunicação, no quadro “O uso de redes intranet e extranet internet”, a seguir.

Quadro 2 – Comparação entre e-mail e mensagem instantânea

	Intranet e Extranet
Conceito	Intranet é uma rede privada, interna, que funciona da mesma forma que a internet, porém, seu acesso é limitado às pessoas da organização. Extranet é uma rede privada, externa, que possui um raio maior de atuação, onde outros contatos externos (stakeholders) passam a ter acesso além dos funcionários da organização.
Vantagens	Intranet: uso do acesso de alta velocidade sem fio (Wi-Fi) em chamadas telefônicas dentro da organização, permite que os funcionários façam/recebam chamadas telefônicas através da mesma linha usada para acessar a internet. Se as plataformas forem compatíveis, os processos ocorrem de forma ágil e eficaz além da praticidade no uso, sem necessidade de treinamentos complexos, permitindo maior fluxo das informações. Reduz o gasto de papel de muitos aplicativos de escritório. Extranet: Economizar dinheiro devido sua demanda levar menos tempo para troca de informações. Aumentar o nível de segurança pois aumenta a precisão da informação. Fidelização dos clientes em seus bancos de dados com informações sobre cada perfil de cliente, viabilizando através deste canal, um duto de feedback. Garantia de que o sigilo no conteúdo das informações transmitidas está segura.
Desvantagens	Ambas necessitam de um sistema de segurança de dados muito eficiente para impedir o roubo de dados e informações, garantindo a privacidade da empresa, protegendo arquivos, banco de dados e contas da rede.

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 241)

Portanto, note que tanto a extranet quanto a intranet necessitam de acesso via internet, permitindo seu acesso remoto ao sistema da empresa, em qualquer localização em que você esteja. A extranet proporciona uma comunicação mais eficiente entre a organização e seus stakeholders, além contribuir para gerar um “arquivo digital” reunindo informações e conhecimento que podem ser compartilhados facilmente entre os funcionários para aumentar a inovação, criatividade e tomada de decisões. Ambas as formas, mantem as pessoas conectadas, independentemente da localização, conforme mostra a figura “Pessoas Conectadas”.

Figura 2 – Pessoas Conectadas



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/botao-de-mao-botao-multimedia_1150272.htm#query=pessoas%20conectadas%20pelo%20mundo&position=8&from_view=search&track=ais. Acesso em: 15 fev. 2023.

Assim, para se obter uma comunicação positiva, equilibrada e saudável através do uso da intranet e da extranet, oriente as pessoas a respeito de seu uso, treine se for necessário, como para o uso de **workflow**, por exemplo, e, principalmente, em relação à segurança das informações, treinando sempre que necessário.

INTERESANTE

Workflow. O uso da intranet e da extranet pode e deve ser potencializado devido a sua importância no que diz respeito à conexão das pessoas em uma única rede, servindo, dessa forma, de base para automação de processos e divulgação de informações que podem agregar valor. Com essa rede pode-se trabalhar com o conceito de workflow, onde através da rede, os funcionários podem acessar dados de um processo, atualizá-los (desde que autorizados) e liberá-los para que outro funcionário ou departamento faça a sua parte. Esta interação agrega valor e permite uma agilidade em vários dos processos atuais, pois cada funcionário pode interagir com um processo, independentemente do local de onde estiver; bastando apenas de um microcomputador com acesso à rede (SOUZA et al. 2009).



IMPORTANTE

Workflow. O uso da intranet e da extranet pode e deve ser potencializado devido a sua importância no que diz respeito à conexão das pessoas em uma única rede, servindo, dessa forma, de base para automação de processos e divulgação de informações que podem agregar valor. Com essa rede pode-se trabalhar com o conceito de workflow, onde através da rede, os funcionários podem acessar dados de um processo, atualizá-los (desde que autorizados) e liberá-los para que outro funcionário ou departamento faça a sua parte. Esta interação agrega valor e permite uma agilidade em vários dos processos atuais, pois cada funcionário pode interagir com um processo, independentemente do local de onde estiver; bastando apenas de um microcomputador com acesso à rede (SOUZA et al. 2009).



IMPORTANTE

Intranet. Os empregados querem e necessitam de informações melhores e mais rápidas, e a intranet oferece esta solução. Como na Internet, o Web Browser (Navegador Web) é a interface universal para a Intranet. Nunca antes uma companhia teve a habilidade de instalar uma rede em que todas as operações pudessem ser executadas com uma única interface que pode ser executada nas mais variadas plataformas de hardware e software (SOUZA et al 2009).



IMPORTANTE

Extranet. Ela se caracteriza por ser uma rede semelhante a uma intranet, que usa recurso de telecomunicações para permitir acesso remoto, usando os protocolos da Internet. O objetivo da extranet é compartilhar com segurança informações de negócio de uma empresa entre seus funcionários, parceiros e fornecedores, em outras palavras, os stakeholders (SOUZA et al, 2009).



Você já participou de uma entrevista de emprego por videoconferência? Já praticada há anos pelas empresas, ganhou largo espaço durante a pandemia do Covid-19, passando a ser muito adotada ainda nos dias de hoje por diversas organizações. A **videoconferência** também é uma ferramenta da comunicação eletrônica utilizada pelas organizações, sendo uma extensão dos sistemas de intranet e extranet. Ela proporciona aos funcionários, a realização de reuniões com pessoas em lugares diferentes do local da empresa, ou seja, comunicação em tempo real entre pessoas que estão em localidades diferentes. Veja na figura “Reunião por videoconferência”.

Figura 3 – Reunião por videoconferência



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/colegas-em-videoconferencia-durante-a-pandemia-de-coronavirus_19138481.htm#page=5&query=video%20conferencia&position=0&from_view=search&track=ais. Acesso em: 15 fev. 2023.

No passado, a videoconferência precisava ser realizada em salas especiais, equipadas com câmaras de TV, dentro das instalações da empresa, contudo, isso mudou. Atualmente, as câmaras e microfones são dos próprios computadores, tablets e celulares, de modo a permitir que as pessoas participem da reunião sem sair de suas mesas ou até mesmo de suas casas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para entender vamos analisar essa ferramenta de comunicação no quadro a seguir.

Quadro 4 – O uso de videoconferência

	Videoconferência
Conceito	Por meio de imagem/áudio, permite que as pessoas se vejam, se ouçam e conversem entre si. Permite que as pessoas conduzam reuniões interativas sem a necessidade de estarem todas no mesmo espaço físico.
Vantagens	A tendência é cada vez maior de se tornar uma alternativa usada no lugar das viagens, caras e demoradas, como redução de custos organizacionais.
Desvantagens	Diminui o contato presencial, face a face, o que impossibilita maior percepção dos sentimentos, emoções, reações e comportamentos das outras pessoas.

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 241)

Assim, para se obter uma comunicação assertiva no uso de videoconferência, você deve tentar se expressar melhor, com gestos e movimentos, ou seja, linguagem corporal, que proporcione maior qualidade na interpretação dos participantes.

Note que o uso da comunicação eletrônica ocorre de acordo com a necessidade e o momento, com seu acesso remoto de qualquer lugar do mundo, seja de forma assíncrona ou em tempo real, pelo celular, tablet, ou computador, a qualquer hora do dia, contribuindo para melhorar a produtividade e o atendimento ao cliente, possibilitando a modalidade de trabalho home office! Isso mesmo! Mas lembre-se de adotar uma postura mais integradora, permitindo a expressão facial e o uso da linguagem corporal sempre que possível. Não é tão difícil, concorda?

2.3.2 Barreiras para a comunicação positiva, equilibrada e saudável

Então... nem sempre conseguimos sucesso em nos comunicar, da forma que gostaríamos. Mesmo escolhendo os meios mais adequados e as ferramentas certas, ainda assim, existe a possibilidade de distorção no entendimento. Perceba que são diversas as barreiras que podem dificultar ou distorcer uma comunicação positiva, equilibrada e saudável, seja ela virtual ou presencial, vejamos quais são as mais relevantes.

- **Filtragem** – se refere à manipulação da informação pelo emissor para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
- **Percepção seletiva** – se refere ao motivo que leva o receptor no processo de comunicação, ver e escutar seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
- **Sobrecarga de informação** – se refere à capacidade finita de processar informações. Quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

- **Linguagem** – se refere aos diferentes significados dados às palavras por diferentes pessoas, com variáveis que influenciam a linguagem usada e as definições que ela dá às palavras, destacam-se a idade, a educação e o histórico cultural. A presença de diversidade e multiculturalismo nas organizações, contribuem para padrões diversos de linguagem, principalmente em grandes organizações, e nas multinacionais, em que os funcionários costumam ficar geograficamente dispersos, às vezes até em diferentes países, utilizando termos e frases específicos do local onde se encontram. Outro fato importante, é o agrupamento de funcionários em departamentos, criando especialistas que desenvolvem seu próprio jargão ou linguagem técnica (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
- **Medo da comunicação** – se refere ao medo ou ansiedade da comunicação. Note que a maioria das pessoas odeiam falar em público, e isso é um problema sério, pois afeta a comunicação. Normalmente, as pessoas que sofrem desse problema sentem tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral, optando pelo meio escrito, como um e-mail ou mensagem instantânea, para transmitir suas mensagens quando um simples telefonema seria o mais adequado em determinadas situações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

ATENÇÃO

O que acontece quando as pessoas têm mais informações do que conseguem organizar e utilizar? Hoje em dia, com as demandas para atender a e-mails, telefones, reuniões e leituras profissionais, aumentou o potencial da sobrecarga de informações entre executivos e profissionais de alta qualificação. Como consequência, tende a selecionar, ignorar ou esquecer informações, ou elas podem deixar de processar informações adicionais até que a sobrecarga seja superada. Seja como for, o resultado é a perda de informações e uma comunicação menos positiva, pouco equilibrada e nada saudável (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).



Mas... você sabe a hora que deve ficar quieto? Às vezes, “boca fechada” pode ser a melhor opção! Perceba que outro aspecto importante na comunicação é o silêncio. Ele é definido pela ausência de palavras ou de ruídos, não é necessariamente uma inatividade, ao contrário do que muitos pensam, é uma falha na comunicação. Ele é uma forma poderosa de comunicação, pois pode significar que uma pessoa está pensando ou contemplando sobre a resposta para uma questão, pode significar que a pessoa está ansiosa ou com medo de falar, pode também ser um sinal de concordância, de divergência, de frustração ou de raiva (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

E quanto ao **silêncio no ambiente de trabalho**? Pode refletir o comportamento grupal, demonstrando a concordância ou a discordância em relação aos demais, ou a algum problema, devendo ser observado pela liderança, pois também pode também

apontar a insatisfação ou o descontentamento, evitando ou ignorando a outra parte envolvida, ou seja, poder ser o início de um conflito que pode piorar e passar a utilizar de má forma a linguagem não-verbal, a verbal, chegando até ao atrito físico. Percebeu a importância de a liderança identificar e analisar as situações de silêncio em suas equipes de trabalho? Uma intervenção deve ser realizada o quanto antes, nem que seja um simples bate-papo para “sentir o clima”, afinal, prevenir é a melhor opção, sempre!

Observe também, que entre as estratégias adotadas em uma comunicação assertiva, está o fato de observar as hesitações, os tropeços, ouvindo e interpretando o silêncio, as pausas servem para prestar atenção no que vem a seguir, causando certo impacto nos ouvintes! (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

3 LINGUAGEM CORPORAL

Você é do tipo que gesticula muito quando fala? Não consegue falar se mexer os braços? Tem algum tique nervoso? Então saiba que a tua postura, os teus gestos podem falar muito sobre você. Isso é um fato! É possível analisar as pessoas pela sua linguagem, ou seja, pela sua forma de escrita e de leitura, por meio da neurolinguística, você sabia disso? E tem mais... se você aplicar princípios da Programação Neurolinguística (PNL), pode analisar as pessoas, além da linguagem falada e escrita, mas também da linguagem corporal, pela sua postura, seus gestos, tonalidade da voz, expressões da face, postura do corpo, entre outras formas. É incrível, não acha? Vamos, então, por partes...

3.1 LINGUAGEM NÃO-VERBAL E LINGUAGEM CORPORAL

Você já ouviu falar em linguagem corporal e linguagem não verbal? Sabia que não são a mesma coisa? Isso mesmo, são semelhantes, mas iguais. O conhecimento da linguagem corporal assim como da não verbal é essencial na gestão organizacional. Então... é possível reconhecer alguém por seus gestos, pela sua postura? E quanto a liderança, também é possível reconhecer pela linguagem corporal? E a sua personalidade? Sim, é possível! Vamos conferir?

3.1.1 Comparando a linguagem não-verbal e a corporal

A **linguagem corporal** é voltada aos movimentos corporais e faciais, como os gestos, movimentos e trejeitos pelos quais os seres humanos se comunicam, assim como outros mamíferos. Os profissionais da área de Gestão de Pessoas (GP) realizam a análise comportamental, por meio da linguagem verbal, não-verbal e corporal, utilizando os princípios da Programação Neurolinguística (PNL) há muitos anos, principalmente nos processos seletivos, analisando o comportamento dos candidatos. Note que no caso da linguagem não verbal, ela é voltada a tudo aquilo que é capaz de transmitir informações, como uma placa de trânsito que transmite uma mensagem não-verbal (CAMARGO, 2018).

IMPORTANTE

Programação Neurolinguística (PNL). A PNL é “uma das mais sofisticadas e eficazes metodologias atualmente disponíveis para ajudar a promover uma comunicação eficaz, centrando-se essencialmente em comunicação e mudança”, é voltada a identificar como pensar e comunicar de forma mais eficaz conosco e com os outros, ela define um modelo de percepção, em que a realidade externa, ou seja, tudo aquilo que nos rodeia e tudo o que acontece à nossa volta é apreendido pelo nosso cérebro seguindo certas etapas. É formada uma representação da realidade por meio da utilização dos sentidos, particularmente, a visão, a audição, o olfato, o tato e o paladar.

O Rapport, ou Espelhamento, é uma das principais técnicas de PNL, refere-se a tentar gerar uma semelhança com a pessoa(s) envolvida(s) na comunicação, procurando criar uma relação de empatia com a(s) outra(s) parte(s). Pode ocorrer de forma natural ou criado através da técnica de espelhamento, imitando postura e gestos um do outro. Existem outras técnicas de PNL além do Rapport, como Sistema Representacional, Acessos Oculares, Ancoragem, entre outras (HENRIQUES, 2020).



Mas... é possível reconhecer um líder por sua linguagem corporal? A resposta é sim. Cada pessoa desenvolve movimentos/gestos próprios que se tornam parte de seu perfil. A partir do momento que você consegue interpretar a linguagem corporal de alguém, a comunicação fica mais acessível entre as partes. Nos **processos seletivos**, o entrevistador analisa a **linguagem corporal** dos candidatos, para auxiliar na identificação do **perfil de líder**, por exemplo.

E quanto à personalidade? É possível compreendê-la por meio da observação de sua linguagem corporal? A resposta também é sim. Segundo Camargo (2018), a **linguagem corporal apresenta cinco funções** preliminares: expressar emoções; expressar atitudes interpessoais; acompanhar o discurso e controlar a interação entre o emissor e os ouvintes; auto apresentar a personalidade; e cumprir rituais (cumprimentos), permitindo identificar traços da personalidade.

Então... é possível treinar e aperfeiçoar a liderança por meio da linguagem corporal? Novamente a resposta é sim, isso mesmo! É muito comum atores, apresentadores, políticos, presidentes de empresas, diretores, cargos de liderança de maneira geral, treinarem técnicas para expressar emoções. Sabendo como utilizar as técnicas de PNL, por exemplo, é possível mudar um comportamento que não gosta ou desenvolver outros que favoreçam sua vida.

IMPORTANTE

Aplicação da Linguagem Corporal. Atualmente, vários departamentos do governo americano, incluindo a própria CIA e o FBI, realizam pesquisas a fim de conhecer os políticos a fundo. Para isso, utilizam as mais diversas ferramentas com o objetivo de compreender melhor os líderes mundiais e prever suas ações. Observando o modo como alguém se movimenta, ou não, é único, pois se refere a uma assinatura específica. Como exemplo, basta lembrar o andar característico de John Wayne e Gregory Peck, o rebolado de Elvis Presley e os trejeitos de Carmen Miranda. São numerosos os líderes que realizam gestos específicos que os tornam singulares, configurando-se como uma espécie de marca registrada, como é o caso da mão estendida de Barack Obama ou os braços abertos com os cotovelos perto do corpo de Steve Jobs, que são exemplos clássicos (CAMARGO, 2018).



E quais os componentes da linguagem corporal? São diversos, mas os principais podem ser observados a seguir, de acordo com Camargo (2018): movimento das mãos; fala; movimento dos olhos; vestuário; microexpressões faciais; contatos corporais; postura; movimentos corporais; e outros. Note que eles variam dependendo do local, da situação, das pessoas envolvidas, dos movimentos, entre outros. O cérebro tem um entendimento para cada expressão do corpo, refletindo o tipo de emoção sentida pela pessoa, ele interpreta de acordo com a sua percepção em relação ao outro indivíduo.

INTERESSANTE

Gestos e linguística. As dimensões continentais do Brasil permitem grandes variações e as mais diversas nuances no que se refere à linguagem corporal. Além das diferenças linguísticas, alguns gestos diferem bastante de uma região para outra. Pensemos, por exemplo, no beijo no rosto. Em São Paulo, dá-se apenas um; no Rio de Janeiro, dois; no Rio Grande do Sul, três! Muitos gestos nascem, vivem e “morrem” em apenas determinada região, enquanto outros, surgem com determinado sentido e aos poucos se transformam. Um exemplo é o famoso V da vitória feito por Winston Churchill em 1945, que na década de 1960, o gesto voltou a ser utilizado pelos hippies para representar paz e amor (CAMARGO, 2018).



Percebeu quanto a linguagem corporal é importante na liderança? Por ser uma forma de comunicação não verbal, deve ser analisada com cuidado, ou seja, prestar atenção em sua forma de agir, as roupas que veste, principalmente em público, pois ela revela muitas informações sobre você, através da análise de seus gestos, suas atitudes, seus comportamentos. Não é tão difícil assim, mas requer treino e dedicação, concorda?

3.1.2 Empatia e linguagem corporal

Você é uma pessoa que tem empatia pelos outros? Sabe quanto isso é importante no ambiente de trabalho? Principalmente no papel do líder? A empatia é essencial em qualquer posição da organização, principalmente na liderança, e uma das formas de medir a empatia de um líder é por meio da maneira que dialoga com sua equipe. Liderança requer empatia na comunicação, em analisar se os sentimentos de seus funcionários podem causar algum dano ao bem-estar e ao desempenho da equipe, afetando seus resultados.

INTERESSANTE

Empatia na história dos líderes. São vários os exemplos, como é o caso de Martin Luther King, líder do movimento contra a segregação racial nos EUA, que em 1963, discursou em Washington para cerca de 250 mil pessoas, sobre seu maior sonho, o de um mundo em que negros e brancos fossem iguais. Dessa forma, as palavras do ativista se tornaram um verdadeiro símbolo da luta por direitos utilizando vias não violentas e até hoje, King é visto como um líder tolerante e cheio de empatia.

Ao contrário, Donald Trump, em sua campanha presidencial de 2016, expressou ameaças a diversas minorais, como latinos, imigrantes e trabalhadores ilegais, e encorajou o ódio aos árabes e incentivou o porte de armas. Além disso, fez piadas de mau gosto com mulheres e gays (CAMARGO, 2018).



Você sabe qual é o significado de empatia? Segundo Camargo (2018), empatia vem do grego *empathia*, que significa afeto ou paixão, também conhecida por “contágio emocional”, e que pode levar ao altruísmo. A **empatia** é uma forma de projetar sua personalidade na de outra pessoa a fim de entendê-la melhor, a capacidade de compartilhar emoções, pensamentos ou sentimentos, ou seja, ser empático é ser capaz de se colocar no lugar dos outros (CAMARGO, 2018).

Entenda que tanto a empatia como a compaixão, não são emoções, elas são reações às emoções provenientes de outras pessoas. Além disso, existem três tipos de empatia, que podem ocorrer de forma separada uma da outra ou em conjunto, conforme citado por Camargo (2018):

- **Empatia cognitiva** – trata-se da capacidade ou habilidade de identificar o que outro sente. Um líder proativo identifica com perfeição aquilo que o outro sente, observa a fundo as necessidades do grupo que lidera, ainda que não necessariamente sinta a mesma coisa.
- **Empatia emocional ou afetiva** – permite-nos compreender o que o outro está sentindo, como estar diante de alguém que está triste pela perda de um ente querido, enquanto nós nos solidarizamos com sua dor. Entretanto, o líder deve tomar muito cuidado para não se contaminar pelos sentimentos dos outros, pois, em muitos casos, a empatia emocional amplifica-os, e quando estes são negativos pode-se perder a noção do que se faz.
- **Empatia compassiva ou comportamental** – Trata-se da necessidade de auxiliar o outro depois de reconhecida sua emoção e inclui comportamentos verbais/não verbais. É possível consolar o outro com palavras ou atitudes não verbais, como oferecer um “ombro amigo”, tanto no sentido real como metafórico, reconhecendo o problema de alguém e ajudá-lo.

ATENÇÃO

Empatia e Altruísmo. Altruísmo é ajudar outra pessoa sem expectativa de qualquer compensação, além do bom sentimento resultante. Pessoas empáticas e altruístas, contribuem na redução do conflito social, satisfação conjugal, redução de problemas emocionais etc., entretanto, pessoas sem empatia, além de enfrentar inúmeros prejuízos na convivência social, em casos extremos vivem à margem da sociedade. Algumas das deficiências na empatia estão associadas a distorções na percepção, assim como problemas de regulação e autocontrole emocional, que, nesse caso, favorecem o comportamento agressivo. A falta de empatia é identificada em muitos transtornos de personalidade, tais como personalidade antissocial, paranoide, narcisista etc. (CAMARGO, 2018).



Assim, é possível que o líder use a empatia para conquistar o coração de seus liderados? Sim, isso mesmo! Como você acabou de ver, uma pessoa empática tem maior capacidade de uma comunicação positiva, equilibrada e saudável, maior aceitação como parte do grupo, e no caso do líder, é essencial para que ele seja aceito como líder, despertando o respeito e cooperação. Mas além da maneira como você se comporta, a sua apresentação também expressa quem você é. Suas vestimentas, parte da sua comunicação não-verbal. Vamos conferir?

3.2 APRESENTAÇÃO PESSOAL COMO FORMA DE COMUNICAÇÃO

Já percebeu quanto sua apresentação fala por você? Sim, a maneira como nos vestimos representa nossa comunicação não verbal, ela transmite várias informações aos demais. Apesar das idiossincrasias e diferenças entre a cultura das organizações e fatores os mais diversos, como o clima, por exemplo, vestir-se bem é essencial para a posição do líder.

3.2.1 A apresentação pessoal

As roupas transmitem muitas informações, como poder econômico, formação moral, região em que a pessoa vive e grau de instrução. Dessa forma, o bom gosto e estética não são valores palpáveis, mas a combinação de determinadas peças mostra conhecimentos específicos sobre moda, atualidades etc. Note que a **apresentação pessoal** do líder não se restringe às roupas, mas também é preciso observar detalhes como: asseio corporal; unhas limpas e aparadas; dentes bem cuidados; barba escanhada ou bem aparada; sapatos limpos e bem conservados; cabelos cortados; joias e acessórios; entre outros (CAMARGO, 2018).

Observe que o problema não é em relação apenas a boas maneiras ou dicas de moda, mas na necessidade do líder em analisar essa questão e não a ignorar, pois ele necessita apresentar uma **boa imagem**. Sua apresentação deve respeitar alguns protocolos de etiqueta social, respeitando a si mesmo, ao ambiente, assim como em relação às pessoas ao seu redor.

3.2.2 Postura, atitude e gestos

Então... você é uma pessoa de atitude? Ou não passa da sua postura frente às situações? Para responder a essas questões, antes é preciso entender o que significam. A postura se refere a gestos, e os gestos se referem a mudanças da posição, aos movimentos do corpo ou de parte dele, como o ato de erguer a mão fazendo o sinal de positivo é considerado um gesto. Quando mantemos determinado gesto por alguns segundos, isso se torna uma postura. Veja como exemplo, quando um militar faz uma rápida continência ao seu superior, trata-se de um gesto; quando ele presta continência durante todo o hino nacional, assume uma postura (CAMARGO, 2018).

No caso da atitude, se refere a uma tendência ou predisposição adquirida e relativamente estável para agir, pensar ou sentir de determinada forma, positiva ou negativa, diante de um objeto, seja este um fato, um indivíduo, um grupo social, um

conceito etc. Quanto mais comprometido o líder estiver com determinada atitude e menos contraditório for em suas posições, mais credibilidade terá (CAMARGO, 2018).

Mas... quem não tem, pode desenvolver uma postura mais adequada à liderança? Sim, é possível! A postura do líder é de grande importância, pois é uma mensagem corporal que ele transmite aos demais. Sendo assim, é essencial treinar as pessoas para que utilizem a postura corporal a fim de desenvolver e aprimorar sua maneira de liderar. Alguns nascem com postura de líder, mas a liderança pode ser aprendida e treinada, fazendo a linguagem corporal parte desse processo (CAMARGO, 2018).

3.2.3 Gestos de confiança e a postura do líder

Assim, a apresentação pessoal, envolve tanto as vestimentas, quanto à postura, aos gestos e estilos de uma pessoa. E existe diferença entre os gestos de poder e os gestos de confiança? A diferença é sutil, mas existe sim. Os **gestos de confiança** tendem a expressar sua autoconfiança, enquanto os **gestos de poder** ocorrem de modo consciente e inconsciente, dessa forma, e quanto mais espontâneo for o gesto, mais credibilidade transmitirá.

Mas... é possível treinar alguém para desenvolver mudanças de postura e atitude? Sim, é possível, por meio de **treinamentos específicos**, você pode transmitir uma imagem de confiança por meio de gestos. Note que alguns já nascem com postura de líder, mas a liderança pode ser aprendida e treinada, fazendo a linguagem corporal parte desse processo. Portanto, após treinado, novos gestos podem ser incorporados e passar a fazer parte do gestual da pessoa, o que pode ser essencial para diversas funções, principalmente em cargos de liderança ou que interajam com outras pessoas, apresentando uma melhora nos relacionamentos/interações (CAMARGO, 2018).

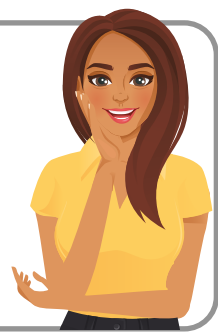
INTERESSANTE

Gestos no mundo. Após um gesto ser realizado, o interlocutor o interpretará de acordo com suas crenças, seu conhecimento, sua intuição etc. Veja como exemplo, o dedo indicador unido ao polegar significa moeda no Japão, zero na Rússia, ok nos Estados Unidos e algo deveras ofensivo no Brasil. Quando a NBA, liga de basquete americano, realizou jogos no Brasil, instruiu os jogadores a não realizar tal gesto, muito usado quando fazem a cesta de três pontos (CAMARGO, 2018).



INTERESSANTE

Gestos de poder dos líderes dominantes. As mãos na cintura referem-se a um gesto típico de expansão, na mesma linha do boneco assassino, seu principal significado é “afaste-se de mim”, e tem caráter universal e antissocial. Ao nos dirigirmos dessa forma ao outro, mostramos que estamos em desacordo com suas atitudes e ainda se o peito estiver estufado, significa: “Sou mais poderoso que você”. Em países como Malásia e Filipinas, o significado é de raiva intensa, e no Brasil, principalmente entre as mulheres, indica aborrecimento e desconforto" (CAMARGO, 2018).



Quais seriam os principais gestos que um líder deve conhecer? Existem vários **gestos essenciais na liderança eficaz**, mas você pode conhecer os significados dos gestos mais comuns adotados pelos líderes no quadro “O significado dos gestos na liderança”. Veja a seguir.

Quadro 4 – O uso de videoconferência

Gesto	Significado	
Palma das mãos voltada para fora	Verdade, sinceridade naquilo que diz.	Gesto oriundo de nossos ancestrais quando desejavam mostrar que estavam desarmados.
Autocontato	Ansiedade. Estresse. Mentira.	Necessidade de se acalmar e manter o controle. Quanto mais toques, mais ansiedade. Conflito entre a verdade e a mentira.
Lábios para dentro	Tentativa de inimizar tensões diante de situações estressantes.	Não desejo falar. Olhos arregalados: adrenalina. Busca de controle emocional.
Lábios franzidos	Desacordo. Tensão, preocupação.	Contrariedade. “Vou tomar providências”
Sobrançelha do cético – uma sobe e a outra fica parada.	Sorriso: nojo.	Camuflagem: “Vou mentir. Sou mais esperto que você, consigo enganá-lo”.
Revólver	Suicídio simbólico. “Desisto. Acabou.”	“Quero sair daqui, não concordo com isso. Estou insatisfeita”.
Lábios tortos	Insegurança. Tensão e ansiedade.	Dúvida verdadeira. Preocupação com o que vai dizer ou com o que ouve.

Gesto	Significado	
Lábios cerrados para dentro	Raiva e ansiedade.	Tentativa de autocontrole. "Não quero falar agora."
Soprar	A n s i e d a d e , necessidade de sair da situação em que se encontra. "Ufa!"	Quando o gesto é feito com a mão fechada diante da boca, é chamado de "corneta". Tentativa de aliviar a tensão.
Falsa reza	Necessidade de aprovação. Tentativa de convencer o outro, como se pedisse perdão.	Gesto artificial que peca pelo exagero. Muitas vezes as mãos se movimentam intensamente. Pode vir acompanhado de choro falso. Mentira.
Mãos perto do rosto	Controle, tensão, estresse. Emoções negativas.	"Estou quase rezando para me acalmar". Lábios ligeiramente apertados: preocupação com aquilo que vai dizer.
Ombros encolhidos	Fuga. "Não sei".	"Sinto-me inferior".
Tamborilar	Pressa, desejo de sair da situação.	Aborrecimento, pressa. Incômodo, agitação, ansiedade.
Ajeitar o punho ou o relógio	Desejo de se adaptar ao ambiente. Insegurança, defesa.	"Vou tomar posição". "Não se aproxime". "Estou numa pior".
Cabeça baixa	Cansaço. Lábios apertados: desalento.	Derrota, desânimo. Falta de vontade. Pessimismo.
Apontar	Agressividade. Acusação.	Falta de educação. Raiva.
Lábios de ostra	Preciso controlar minhas emoções.	Não desejo expressar o que sinto. Não quero expor minhas opiniões.
Morder os lábios	Frustração.	Tensão. Desacordo.
Língua para fora	Blefe. Mentira.	"Quero sair daqui".
Mão de aranha	Agressividade. Necessidade de dominar.w Tensão.	Mão esquerda na mesa: domínio territorial.

Fonte: adaptado de Camargo (2018, p. 132)

3.2.4 O uso da voz e o das palavras

Você acabou de entender a importância dos gestos e da postura na linguagem corporal, mas além deles, o tom de voz e as palavras, aplicados juntamente com a linguagem corporal, pode dar outro significado à comunicação. As informações visuais podem representar praticamente metade da compreensão de uma mensagem, sendo complementadas pelo tom de voz e pelas palavras utilizadas. Um líder eficaz deve saber como se comunicar complementando de maneira adequada esses três elementos, ou seja, **visual + voz + palavras**.

É possível notar certas **características apenas pelo tom de voz**. Segundo Camargo (2018), podem ser: masculinidade: voz forte, enérgica, decidida, sem vacilação; cordialidade, voz suave e calma; precisão: voz fluente, distinta, clara, exata, controlada, meticulosa, equilibrada; insegurança: gagueira, voz baixa, inaudível, confusa; fôlego: voz entrecortada, trêmula; velocidade: voz rápida, apressada, impetuosa, precipitada; desleixo: voz confusa, indistinta; e autoritarismo: voz alta.

Percebeu a diferença de cada uma? Assim, características como o tom de **voz baixo** pode significar discrição, reserva, timidez e desejo de intimidade. Uma **voz rouca** demonstra problemas respiratório e tagarelice, porém, mulheres com voz rouca podem significar sensualidade. Falar com rapidez pode significar urgência, impaciência, ansiedade, medo, insegurança, empolgação e raiva, porém, alguns falam assim para não deixar o outro falar ou vontade de persuadi-lo. Uma **voz confusa** e embaraçada demonstra possíveis mentiras, enquanto a fala lenta demonstra cansaço, doenças, mentira, preocupação em ser exato, tristeza, angústia, depressão e desânimo. Na **voz trêmula** a hesitação é constante, demonstra ansiedade, tensão, medo, desejo de precisão e mentira. E para finalizar, a **voz alta** demonstra a vontade de chamar a atenção, de se expor, de ser notado (CAMARGO, 2018).

Entenda que é essencial para a liderança, usar adequadamente o tom de voz aliados às palavras certas. Para Camargo (2018) algumas palavras são fundamentais na construção de sua imagem, de seu perfil, sendo parte de sua comunicação, como sua aplicação em reuniões, conversas formais e informais, palestras, discursos, entre outros. Dessa forma, com o passar do tempo, essas palavras podem se transformar em “âncoras” que fazem parte de sua comunicação proporcionando credibilidade. Entre as **principais palavras a serem utilizadas pelo líder** estão: entusiasmo, integridade, qualidade, honestidade, competência, excelência, eficiência etc.

Veja que, por outro lado, existem algumas **palavras que devem ser evitadas** na comunicação da liderança, entre elas estão: criticar, impossível, incompetente, horrível, péssimo, jamais, apelidos que apontam defeitos, vocabulário ofensivo, pessimismo etc.

Perceba que todas essas palavras devem ser evitadas e algumas nunca citadas, também é recomendável que **não**: fofoque, não julgue antes de avaliar os fatos, não opine sem uma finalidade, não condene tão rapidamente, não seja negativo e não minta.

DICA

Para explicar a ciência que estuda a elaboração cerebral da linguagem e analisa as expressões corporais do ser humano, Gilberto Cury, Presidente da SBPNL (Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística), fala sobre PNL em entrevista no programa da Record News. Mesmo sem saber, os movimentos do seu corpo 'emitem' mensagens. Piscar de olhos, bochechas coradas podem esconder 'segundas intenções'. Assista a entrevista "Programa Link da Record News entrevista Gilberto Cury sobre PNL", acessando o link: https://www.youtube.com/watch?v=Dz4v_tgO3Ug.

A SBPNL é a introdutora da PNL no Brasil. Durante todos estes anos, consolidou-se como o maior centro de excelência em PNL da América Latina, gerador e formador de novas ideias, estudos e pesquisas na área.



Gostou do que vimos até aqui? Não existem fórmulas mágicas na comunicação! Lembre-se de que toda forma de comunicação é influenciada pelos envolvidos, e na comunicação organizacional, os líderes devem conduzir a comunicação de acordo com o perfil de suas equipes de trabalho, da coesão e motivação existente os seus membros. Reflita sobre isso. Aliás, grupos e equipes fazem parte do nosso próximo assunto. Antes, vamos recapitular o que foi aprendido neste Tema de Aprendizagem? Vamos lá!

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tema de aprendizagem, você estudou:

- Comunicação positiva, equilibrada e saudável refere-se a uma maneira honesta, ponderada e benéfica de se comunicar, promovendo uma comunicação mais assertiva, evitando qualquer tipo de hostilidade pessoal ou profissional.
- A diversidade se manifesta na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade.
- O multiculturalismo é a existência de várias culturas em determinada região ou país, porém, com uma cultura predominante entre elas. A identidade cultural é a identificação de pertencer a um grupo específico, baseado em categorias culturais, como nacionalidade, etnicidade, gênero e religião. O “Big 6”, que se refere às seis identidades de diversidade: idade; deficiência; etnia; gênero; religião; e orientação sexual.
- A comunicação inclusiva refere-se a uma comunicação que inclua todas as pluralidades em relação à etnia, raça, gênero, deficiência, idade, orientação sexual.
- Na comunicação organizacional é presente a rede informal de comunicação, a rede de rumores, assim como a rede formal, formada principalmente pela comunicação eletrônica como e-mails, mensagens instantâneas, videoconferências, entre outros.

AUTOATIVIDADE



1 A comunicação assertiva é fundamentada em uma comunicação positiva, equilibrada e saudável. Ela promove uma comunicação mais verdadeira, porém de maneira respeitosa, agindo de forma justa e empática. Ao mesmo tempo, ela deve atender às funções da comunicação, ou seja, na transferência e na compreensão do significado. As funções da comunicação se resumem em quatro, quais são elas? Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ Controle; motivação; empatia; palavras.
- b) ☐ Controle; motivação; expressão emocional; informação.
- c) ☐ Motivação; empatia; informação; linguagem.
- d) ☐ Motivação; expressão emocional; informação; energia.

2 A comunicação multicultural se tornou uma necessidade nas organizações, principalmente após a pandemia do Covid-19, com o aumento do trabalho em regime remoto, home office, equipes virtuais comunicando-se por todo o mundo. Ética e saber se comunicar respeitando as diversidades passou a ser uma preocupação das empresas. Praticar uma comunicação politicamente correta faz parte do atual cenário organizacional. Analise as sentenças a seguir:

- I- O gênero pode gerar barreiras na comunicação entre as pessoas, principalmente se for durante a comunicação oral.
- II- Em uma comunicação politicamente correta, ninguém deve ser ofendido, humilhado, ou magoado, mesmo que por acidente.
- III- Para evitar erros de interpretação, de percepção e de avaliação, é necessário analisar o contexto cultural em que se ocorre a comunicação.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- b) ☐ Somente a sentença II está correta.
- c) ☐ As sentenças I, II e III estão corretas.
- d) ☐ Somente a sentença III está correta.

3 A comunicação organizacional influencia diretamente na realização das atividades de uma empresa, pela compreensão das metas e objetivos pessoais e grupais, pelo entendimento entre a liderança e os liderados. Transmitir mensagens claras, assertivas, requer da liderança, a aplicação dos meios que ela identifique como os mais eficientes para cada tipo de mensagem. A comunicação eletrônica evoluiu, e a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) passou a ser a principal escolhida pelas organizações. Classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- (☐) As mensagens instantâneas atuam como uma forma de Tecnologia da Informação e Comunicação para uso pessoal e profissional.
- (☐) O e-mail e as mensagens instantâneas agem exatamente da mesma forma, sendo considerados idênticos, pois ambos utilizam a internet.
- (☐) As videoconferências fazem parte da comunicação eletrônica das organizações, permitindo a visualização da imagem dos participantes.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) (☐) V – F – F.
- b) (☐) V – F – V.
- c) (☐) F – V – F.
- d) (☐) F – F – V.

4 No ambiente organizacional, tanto a comunicação verbal quanto a não verbal são essenciais para o entendimento e engajamento das equipes de trabalho. A boa comunicação favorece o desempenho dos funcionários, assim como a linguagem corporal favorece nesse entendimento entre as pessoas, melhorando a comunicação entre líderes e liderados. Nesse contexto, disserte em como é possível treinar e aperfeiçoar a liderança por meio da linguagem corporal e o uso na PNL e da empatia.

5 Assumir um cargo de liderança, muitas vezes, requer mudanças para se adequar à nova função e a todas responsabilidades que acompanham o cargo. Obter respeito e confiança dos liderados, não ocorre apenas pela posição hierárquica, mas também pela sua conduta, ele deve agir como modelo aos seus liderados, por meio da postura, da apresentação pessoal. Neste contexto, disserte sobre os fatores que influenciam a imagem e a apresentação pessoal de um líder.

O PAPEL DO LÍDER NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

1 INTRODUÇÃO

No Tema de Aprendizagem anterior, entendemos a importância de uma comunicação assertiva nas organizações, uma comunicação multicultural e inclusiva, adaptada ao trabalho remoto, home office, como a aplicação da TIC, favorecendo a comunicação virtual entre as equipes, principalmente com seu grande crescimento após a pandemia do Covid-19 e grande uso ainda no cenário econômico atual. Uma comunicação assertiva depende do meio em que ocorre, dos envolvidos, ou seja, da eficiência na orientação e preparo dos grupos e de seu líder. Mas, como fazer isso? É o que veremos neste tema.

Iniciaremos estudando a liderança de equipes, primeiramente diferenciando os grupos de trabalho das equipes de trabalho, realizando uma breve comparação entre elas, a entendendo como um grupo se transforma em uma equipe de trabalho, e qual é o papel do líder para manter suas equipes voltadas às metas organizacionais.

No final, nós estudaremos o desenvolvimento, a evolução e a transformação do grupo de trabalho em equipe de alta performance, entendendo o que são e como identificar essas equipes, e a maneira que o líder deve agir, seus estilos de liderança para manter suas equipes desenvolvidas, evoluídas, incluindo a sua evolução como líder. Abordaremos a necessidade de treinamentos (hard skills) e de desenvolvimento (soft skills).

Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes ao longo desta unidade, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais. Pronto para começar mais este Tema de Aprendizagem?

Mas antes de iniciarmos os principais conceitos desse assunto, que tal assistir a alguns vídeos para a abertura deste Tema?

DICA

Você sabe a diferença entre grupos e equipes? É possível transformar um grupo em uma equipe de alta performance? Para responder a essas questões, vamos começar entendendo melhor as diferenças existentes e como atuam nas organizações, assistindo aos vídeos “Grupos x equipes: saiba diferenciar. Conceitos e exemplos” e “Grupos x equipes: saiba como diferenciar? Definição, objetivos, tarefas e aprenda as diferenças”, “Liderança de alta performance, por Bernardinho”, entendendo mais sobre eles, acessando os seguintes links: <https://www.youtube.com/watch?v=yholSMbac40> e <https://www.youtube.com/watch?v=5188i23VeuU>

<https://www.youtube.com/watch?v=Yu19eb6e2qg>.

Mas se você prefere fazer uma leitura, que tal saber mais sobre equipes de alta performance? Leia a matéria completa nos artigos “Alta performance e humanização” e “A dica de ouro para desenvolver equipes de alta performance”, acessando os links: <https://rhpravoce.com.br/colab/alta-performance-e-humanizacao/> e <https://rhpravoce.com.br/colab/a-dica-de-ouro-para-desenvolver-equipes-de-alta-performance/> respectivamente. Boa leitura!



2 LIDERANDO EQUIPES

Você, provavelmente, já deve ter ouvido as palavras equipe e grupo, em seu ambiente de trabalho, na escola, nas redes sociais, mas, você sabe o real sentido dessas palavras? O que as diferenciam? Como aplicá-las no ambiente de trabalho? Para entender melhor o uso delas, primeiramente, vamos entender os sentidos. Vamos conferir?

2.1 GRUPOS E EQUIPES

Grupos ou equipes? Não é tudo igual? Não, não é! As organizações são formadas por pessoas unidas em busca dos objetivos organizacionais. Os resultados só são possíveis graças ao desempenho e dedicação de seus trabalhadores. Quando unidos, tendem a se tornar mais fortes, mais eficientes. O trabalho em grupo, ou em equipe, são essenciais, mas existem diferenças que podem afetar os resultados. Você sabe quais são? Vamos, então, por partes...

2.1.1 Tipos e fundamentos do comportamento em grupo

Mas... de que trata um grupo? De maneira geral, em um grupo, as pessoas trabalham de forma coletiva apresentando metas individuais, porém, são unidos por interesses ou identidade em comum, ou seja, os membros do grupo agem de forma independente e apresentam responsabilidades individuais.

O grupo refere-se ao conjunto de pessoas em interação, que atuam de forma interdependente e se reúnem em busca de um objetivo, ou seja, é mais do que um aglomerado de pessoas. Assim, para que um conjunto de pessoas ser chamado de grupo, deve apresentar quatro critérios: conjunto de pessoas; interação; interdependentes; e objetivo comum. Um grupo de trabalho interage para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade, dessa forma, o desempenho do grupo é o somatório das contribuições individuais (ESCORSIN; WALGER, 2017).

E como eles se apresentam? Os grupos se apresentam de duas formas:

- Grupos formais – são impessoais, formado por pessoas que pertencem a uma estrutura formal, como colegas de trabalho em uma empresa, um time de futebol etc., e seu comportamento é definido de acordo com a estrutura, tarefas, e com os objetivos do grupo.
- Grupos informais – formado por pessoas que pertencem a uma estrutura informal, sem a estrutura apresentada pelas empresas. Surgem de forma natural em consequência das relações interpessoais e intergrupais, como na família, entre amigos etc.
- Veja que tanto os grupos formais quanto os informais podem ser classificados segundo Soares (2015) em diferentes tipos de grupos:
- Grupo de comando – definido pelo organograma de uma organização e formado pelos subordinados diretos de um gerente. É um grupo formal.
- Grupo de tarefa (força tarefa) – definido pela organização, formado por indivíduos que se unem para uma determinada tarefa. Note que todos os grupos de comando são também grupos de tarefa, no entanto os de tarefa podem exceder a ideia de comando, pois não se limitam à hierarquia. É um grupo formal.
- Grupo de interesse – definido pela união de pessoas que se juntam por um objetivo comum, sejam ou não integrantes de um grupo de comando ou tarefa. É um grupo informal.
- Grupo de amizade – definido pela união de pessoas com características em comum, que podem ser do ambiente de trabalho, escolar, redes sociais, etc. É um grupo informal.

As pessoas podem participar de mais de um grupo? Podem, sim. Uma mesma pessoa

INTERESSANTE

Força tarefa. Esses grupos formais são criados com a finalidade de coexistirem para atuarem em determinada tarefa, mantendo o grupo unido enquanto a tarefa estiver em andamento. Ocorre principalmente na área de projetos, fiscal, construção, obras, segurança, entre outras. Você pode encontrar um exemplo no artigo “Seplan e CREA-SP anunciam força-tarefa para fiscalização de obras em Prudente”, acessando o link: <http://www.presidenteprudente.sp.gov.br/site/noticia/67819>. Boa leitura!



pode participar apenas de um grupo como pode participar de vários grupos ao mesmo tempo. Como exemplo, imagine você participando do grupo de trabalho em uma empresa, ao mesmo tempo que participa de um time de futebol amador, que por sinal, é formado por um grupo de amigos. E assim por diante, a participação em grupos é ilimitada, só depende de como você vai gerenciar seu tempo para participar de forma passiva ou ativa em cada um deles.

Mas... existe algum motivo para as pessoas desejarem participar de um grupo? Sim, isso mesmo. Observe no quadro a seguir “Por que as pessoas se reúnem em grupo?”

Quadro 6 – Por que as pessoas se reúnem em grupo?

Motivo	Benefício
Segurança	Reduz as inseguranças de “se sentirem sós”, se sentem mais fortes, têm menos dúvidas e se tornam mais resistentes a ameaças.
Status	A inclusão em um grupo que é visto como importante pelos outros proporciona reconhecimento e status para seus membros.
Autoestima	Dá sensação de amor próprio, ou seja, além de demonstrar status para os outros, a filiação a um grupo também faz com que seus membros se valorizem ante os próprios olhos.
Associação	As pessoas apreciam a constante interação interpessoal dentro do grupo. Para muitos, essas interações no trabalho são a principal fonte de atendimento de suas necessidades de associação.
Poder	As coisas que não podem ser obtidas de forma individual geralmente se tornam possíveis pela ação grupal, já que há poder no agrupamento.
Alcance de metas	Há ocasiões em que é preciso mais de uma pessoa para realizar uma determinada tarefa, gerando a necessidade de diferentes conhecimentos, talentos, ou poderes para que uma meta seja alcançada.

Desenvolvimento do Grupo

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 103)

- Os grupos apresentam etapas em seu desenvolvimento, com início e, às vezes, fim. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), as etapas de desenvolvimento de um grupo são:
- Formação** – etapa caracterizada pela incerteza sobre a finalidade do grupo, sua estrutura e sua liderança, e a identificação dos comportamentos aceitáveis no grupo. Esta etapa encerra quando os membros pensam em si mesmos como parte do conjunto.
- Confusão** – etapa em que começam os conflitos dentro do grupo. Apesar dos membros já aceitarem a existência do grupo, demonstram alguma resistência aos limites impostos à sua individualidade. Esta etapa encerra com a formação de uma hierarquia de liderança relativamente clara.
- Normalização** – etapa em que se desenvolvem os relacionamentos mais próximos,

aumentando a coesão, existindo um forte sentido de identidade grupal e de camaradagem entre os membros. Esta etapa encerra com quando a estrutura do grupo se solidifica, assim um conjunto de expectativas que define qual deve ser o comportamento correto dos membros é assimilado pelo grupo.

- **Execução** – etapa em que a estrutura do grupo é totalmente funcional e aceita, a energia do grupo fica voltada ao desempenho da tarefa que deve ser realizada. Essa etapa é a última para os grupos permanentes de trabalho.
- **Dissolução** – etapa apenas para os grupos temporários, os quais devem se preparar para a sua dissolução. Assim, o alto desempenho deixa de ser prioridade e as atenções voltam-se para a conclusão das atividades.

Perceba que os grupos, formal ou informal, tendem a apresentar uma estrutura que forma o comportamento de seus membros. Soares (2015) cita algumas dessas formas:

- **Papéis** – todos assumimos papéis dentro de um grupo, que pode variar de acordo com a necessidade, sendo mais ativos ou passivos, dependendo das circunstâncias.
- **Normas** – representa regras ou padrões de comportamento compartilhados por todos os componentes do grupo. Elas moldam o comportamento dos membros aos padrões do grupo e quando desobedecem, pode haver correção ou punição.
- **Coesão** – representa o grau em que os membros de um grupo são envolvidos entre si e os estimula a continuar no grupo, contribuindo para aumentar a capacidade produtiva e o equilíbrio do grupo.
- **Status** – é um fator-chave para a compreensão do comportamento humano, afinal, é um grande motivador e pode ter sérias consequências quando uma pessoa percebe que há diferença entre o status que ela pensa ter e o que os outros lhe atribuem.

E você sabe como é **definido o seu status**? Para definir o seu status, Soares (2015),

ATENÇÃO

Ampliando a coesão do grupo. Você sabe o que um gestor pode fazer para promover a coesão de um grupo? Ele deve reduzir o tamanho; estimular a concordância sobre os objetivos do grupo; aumentar o tempo que os membros passam juntos; aumentar o status e a dificuldade percebida para a admissão nele; estimular a competição com outros grupos; dar recompensas ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente; e isolar fisicamente o grupo de outros grupos (ESCORSIN; WALGER, 2017).



cita que é necessário avaliar três fatores:

- **O poder que ela exerce sobre as outras pessoas** – quanto você exerce poder sobre o grupo, um líder formal normalmente apresenta alto status, pois tem o poder de favorecer os subordinados na atribuição de tarefas, horários ou aumentos de remuneração.
- **Sua capacidade de ajudar nas metas do grupo** – quanto você é essencial/

importante para o grupo, um jogador artilheiro de um time de futebol tem mais prestígio que os demais.

- **Suas características pessoais** – quanto suas características pessoais são valorizadas especificamente por esse grupo, como a inteligência, simpatia, beleza, tornando-se “popular”, quanto maior essa característica, maior será o seu status.
- Então... nos grupos, as pessoas agem em conjunto, analisando e avaliando as situações de forma conjunta. Somente após essa ação conjunta, as decisões são tomadas também em grupo.
- A tomada de decisão grupal apresenta algumas características, para Soares (2015):
- As informações e os conhecimentos são mais completos, pois a união de diversas ideias, proporcionam um número maior de alternativas a serem analisadas na tomada de decisão.
- Há mais diversidade de ponto de vista, pois a heterogeneidade cria um maior número de abordagens e opções a considerar.
- Decisões de qualidade mais elevada, já que o desempenho quase sempre supera o individual.
- Ampla aceitação de uma solução, pois os componentes que participam da tomada de decisão estimulam os demais a aceitá-la.

Então... chegou a alguma conclusão do que é melhor? Tomar decisões de forma individual ou em grupo? Isso depende, não é mesmo? Para Soares (2015), os grupos são mais eficazes por oferecerem mais alternativas, criatividade e decisões de qualidade mais elevada, enquanto os indivíduos são mais eficientes, já que a eficiência do grupo pode ser comprometida por precisar de mais tempo e recursos. Cabe a você analisar e decidir o mais apropriado em cada situação.

2.1.2 Tipos e fundamentos do comportamento em equipe

Agora que você já aprendeu os principais aspectos do trabalho em grupo, estudaremos como ocorre em relação às equipes. Segundo Soares (2015), equipes têm a capacidade de realizar muitas atividades, como fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, inclusive de tomar as decisões mais adequadas à equipe para alcançarem os objetivos.

Para Robbins (2010), uma equipe de trabalho deve gerar sinergia positiva por meio de um empenho organizado, permitindo às organizações elevarem seus resultados. Equipes não são agrupamentos permanentes e elas têm a capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

E quais são os principais **tipos de equipes** em uma organização? Soares (2015),

classifica em quatro, veja a seguir:

- **Equipes de soluções de problemas** – em média são de cinco a doze trabalhadores, do mesmo departamento, que se reúnem algumas horas por semana para **discutir melhorias na qualidade/eficiência** no trabalho. Trocam ideias ou oferecem sugestões sobre os pontos que podem ser melhorados, no entanto, dificilmente possuem autoridade para a implementação de sugestões.
- **Equipes de trabalho autogerenciadas** – as equipes de soluções de problemas alcançam resultados, mas não envolvem os funcionários nas decisões e processos do trabalho. Como consequência, as organizações desenvolveram **equipes autônomas**, com a capacidade de solucionar problemas, implementar soluções e assumir responsabilidade pelos resultados, ou seja, tornando-se autogerenciadas. São formadas por uma média de dez a quinze funcionários que compartilham as tarefas, apresentam atitudes individuais que repercutem positivamente na equipe e ainda assumem responsabilidades como planejamento, cronograma de trabalho, delegação de tarefas e avaliação de desempenho uns dos outros, antes realizadas pelos seus supervisores, que agora, se tornam dispensáveis.
- **Equipes multifuncionais** – formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes funções e setores da empresa, que se juntam para realizar uma tarefa. Uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa, ou até de diferentes empresas, possam trocar informações, desenvolver novas ideias e solucionar problemas. Geralmente ocorre como uma força-tarefa, sendo utilizado temporariamente pelas empresas em projetos específicos e complexos. Leva tempo até que as pessoas aprendam a lidar com a diversidade e a complexidade, e a confiar nos outros, para gerar um espírito de equipe. Como exemplo, são as orquestras e conjuntos musicais, em que os membros tem habilidades diferentes que se complementam frente a um objetivo comum.
- **Equipes virtuais** – formada por membros que atuam de forma virtual usando a tecnologia para se reunir. Permite aos membros viverem em localidades diferentes, pois o importante é estarem **conectados por meio das TICs** (Tecnologias da Informação e da Comunicação), como videoconferência, mensagens virtuais, e-mail entre outros meios que permite compartilharem informações, tomar decisões, realizar tarefas, tudo remotamente. Podem participar membros da mesma empresa ou de outras empresas além de clientes e fornecedores, pode durar alguns dias, enquanto solucionam algum problema, alguns meses ou ser permanente.

Percebeu que nem sempre formar uma equipe pode ser a solução? Note que

ESTUDOS FUTUROS

Aprofundaremos este assunto na Unidade 3. Até lá!



o trabalho em equipe envolve mais recursos que o individual, tem que realmente ser compensador para a empresa, formar equipes de trabalho. Segundo Soares (2015), você deve analisar três aspectos para identificar se a situação pede trabalho coletivo ou individual:

- A tarefa é complexa o suficiente para ser mais bem cumprida por mais de uma pessoa?
- Há um objetivo comum maior do que a soma das metas individuais?
- Os integrantes têm atitudes individuais em prol do coletivo?

Se as respostas forem **não**, perceberá que não há necessidade de formar uma equipe de trabalho, e a melhor alternativa para alcançar o objetivo, seja, nesse caso, o trabalho individual.

Também existem as **equipes de inovação**, elas são formadas para atuarem junto a assuntos atuais e práticos, voltados à **criatividade, organização e capacidade de execução**, pois são competências essenciais no ambiente organizacional focados na inovação.

E o que é preciso para formar uma equipe focada em resultados? Para Soares (2015), a sugestão é:

- Você deve escolher as melhores pessoas possíveis, não as melhores pessoas disponíveis.
- Você deve gerir a diversidade do seu time.
- Você precisa manter as suas ideias em movimento, evitando obtê-las de forma apressada e impensada.
- Você precisa entender que as organizações não devem ter medo de dividir suas ideias.
- Você deve considerar todos os detalhes do contexto devem ser avaliados.

Então... qual é o papel do líder em equipes de inovação? Para uma organização crescer, evoluir, ela precisa de funcionários e de líderes que contribuam para a criatividade, inovação e o surgimento de novas ideias. Note que o líder assume um papel fundamental nesse sentido, pois é ele quem motiva e impulsiona os membros da equipe, contribuindo para um maior engajamento entre as pessoas. Nesse sentido, o líder deve estimular ações para as tomadas de decisão e assumir o processo de implementação da inovação na empresa (SOARES, 2015).

2.2 EQUIPE VERSUS GRUPO

Você já descobriu quais são as diferenças entre um grupo e uma equipe? Sabia que as organizações apresentam ambas? Isso mesmo! Tanto os grupos quanto as equipes fazem parte do ambiente organizacional, cada uma com suas características.

Notou que no caso do **grupo de trabalho**, ele é constituído pela união de

duas ou mais pessoas que em conjunto, buscam atender aos mesmos objetivos, onde cada membro tem uma função, um papel a exercer, porém, o fato de cada um trabalhar **apenas por si mesmo**, os resultados nem sempre são os melhores, pois agem de **forma independente e apresentam responsabilidades individuais**.

Segundo Soares (2015), é comum nos grupos, nem sempre terem membros com as habilidades necessárias e **não há sinergia**, uma união positiva que gere melhor desempenho e produtividade. Note que os membros trabalham de maneira individualista, com atitudes reativas e passivas.

Quanto à **equipe de trabalho**, ela **apresenta uma sinergia positiva**, seus membros aplicam esforços e habilidades para obter melhor desempenho maior produtividade, atendendo às necessidades do grupo. Na equipe, o desempenho dos membros é um problema grupal, no qual todos devem cooperar e se comprometer, permanecendo ligados pela tarefa a ser realizada. Os membros devem entender que os objetivos são melhor alcançados quando trabalhados em equipe.

Observe no quadro “Comparação entre grupos e de equipes de trabalho”, as principais diferenças existentes entre elas:

Quadro 7 – Comparação entre grupos e de equipes de trabalho.

Grupos de Trabalho		Equipes de Trabalho
Imagem grupo		Imagem equipe
Compartilhamento de informações	Objetivo	Desempenho coletivo
Neutra, às vezes negativa	Sinergia	Positiva
Individual	Responsabilidade	Individual e mútua
Aleatórias e variadas	Habilidade	Complementar

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 213)

ATENÇÃO

É grupo ou equipe? Uma equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe. Isso acontece porque o grupo é a junção de mais de uma pessoa para realizar um objetivo em comum, o que também é uma característica da equipe. Já na equipe as coisas são diferentes. Além dessa especialidade, elas possuem uma série de fatores positivos que as distinguem do grupo e garantem ótimos resultados com muita sinergia e criatividade.

Como exemplo de equipe que alcançou o objetivo, imagine um time de futebol que vence mais um jogo, compartilhando habilidades, pelo comprometimento, comunicação e visando ao trabalho coletivo ao invés do individual, levando a equipe a alcançar o objetivo (SOARES, 2015).



3 LIDERANÇA NA EVOLUÇÃO DE EQUIPES

Agora que você já percebeu a importância de uma comunicação assertiva na liderança de equipes, que tal entender mais sobre como os grupos e as equipes agem nas organizações? Note que não basta compartilhar informações, conteúdo, é necessário que haja um desenvolvimento, uma evolução tanto nas características pessoais e quanto nas comportamentais.

Veja que para **evoluir**, é necessário **desenvolvimento, crescimento**. Para transformar um grupo em uma equipe de alta performance, alcançar sua evolução, o líder tem o papel de incentivar, encorajar, e apoiar o desenvolvimento constante de seus liderados, assim como, estes, também devem assumir o papel da busca pelo seu próprio desenvolvimento, promovendo sua evolução nas organizações.

3.1 DESENVOLVENDO EQUIPES DE TRABALHO

Treinar e desenvolver tem o mesmo significado? Não, eles não têm, apesar de treinar e fazer parte de desenvolver, o treinamento está relacionado a adquirir hard skills, enquanto desenvolvimento está relacionado à soft skills.

DICA

Hard e Soft Skills. Os conhecimentos e as habilidades são essenciais em nossa evolução de carreira. Mas existem alguns que estão em alta no atual cenário empresarial. Para conferir, quais são as principais competências exigidas pelo mercado de trabalho, leia o artigo "10 melhores Soft skills: Saiba para que serve e como desenvolver", acessando o link: <https://hpg.com.br/10-melhores-soft-skills-saiba-para-que-serve-e-como-desenvolver.html>.



Segundo Escorsin e Walger (2017), o **treinamento** refere-se a adquirir ou aperfeiçoar suas capacidades, seus conhecimentos, relacionados aos assuntos técnicos, com a finalidade de proporcionar melhor desempenho em determinada função atual, no **presente**. No caso do **desenvolvimento**, ele é mais profundo, ele leva ao crescimento pessoal e profissional, pois tem como finalidade desenvolver competências necessárias para evoluir em sua carreira, assumindo novas funções **futuras**.

Note que formar uma equipe requer estratégias para treinar e desenvolver seus membros, proporcionando sua evolução. Segundo Chiavenato (2010), o processo de desenvolvimento das pessoas, ocorre em cinco etapas:

O sujeito toma consciência da necessidade de mudança, o que pode acontecer por meio de avaliações do gestor ou por alterações nos cenários empresarial e da profissão.

- O sujeito sente vontade de participar e apoiar a mudança, o que pode ocorrer por insegurança quanto à continuidade do emprego, por necessidade de avanço de conhecimento ou até por esperança e necessidade de um futuro profissional melhor.
- O sujeito adquire conhecimentos sobre como implantar a mudança, o que pode acontecer por meio da busca por treinamentos e de outras formas de educação ou pelo acesso a informações necessárias para iniciar essas mudanças.
- O sujeito busca a habilidade de implantar as mudanças de comportamento requeridas em seu processo de desenvolvimento, tentando praticar essas novas habilidades, removendo barreiras para efetivamente fazer as mudanças necessárias, nesse sentido, os processos de coaching e mentoring costumam ajudar.
- O sujeito se esforça, de forma consistente, em manter o processo de mudança, costumam fazer parte dessa fase os incentivos e as recompensas, o reconhecimento da própria pessoa de que a mudança trouxe o melhor para ela própria e impactou positivamente seu reconhecimento profissional.

As pessoas tendem a estar em constante processo de **evolução**, durante a sua carreira, principalmente, nos casos de **mudança de função**, realizando treinamentos, para se desenvolver, buscando o **autodesenvolvimento** adquirindo novas competências, renovando as **hard skills e as soft skills**, ou seja, aumentando e melhorando seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Mas... como é que se formam as equipes nas organizações? A partir do momento em que o líder necessita de outras pessoas para realizarem determinadas tarefas sob sua liderança, ou seja, um conjunto formado por trabalhadores que respondem ao seu superior.

Então, antes de você sair por aí formando equipes para atender a qualquer objetivo, é necessário considerar alguns os **objetivos específicos**, segundo Soares (2015):

- Dar oportunidade para que cada funcionário seja individualmente capaz de causar efeitos positivos no coletivo, proporcionando o autoconhecimento de suas características individuais e a melhoria do relacionamento em conjunto.
- Criar condição para que os funcionários recebam e enviem feedback uns aos outros, focando na satisfação pessoal e no aumento da produtividade.
- Melhorar a qualidade de vida dos funcionários, analisando as atuais condições de trabalho e levantando de propostas de melhorias.
- Envolver a direção/trabalhadores/acionistas/fornecedores em um projeto construtivo.
- Analisar as necessidades dos clientes e usuários, preparando-se para satisfazê-las. Uma equipe estruturada deve assumir o compromisso de que todos os participantes precisam estar dispostos a melhorar, implementar seu trabalho, sempre que houver necessidade.

Percebeu quanto é importante que o líder reflita bem antes de criar uma equipe de trabalho? Caso contrário, os membros podem ficar frustrados, os objetivos não serem alcançados, entre outras consequências negativas. Segundo Soares (2015), é por isso que o líder tem o papel de **motivar, estimular, e incentivar posturas e práticas individuais** que reflitam no trabalho cooperativo e também na disponibilidade para respeitar e ouvir o outro. Dessa forma, os trabalhadores precisam ser informados a respeito das metas e objetivos da equipe para que desenvolvem suas tarefas nessa direção.

Então... como o líder proporciona a **evolução** de sua equipe? O principal papel do líder em relação a sua equipe é proporcionar a sua evolução, o seu desenvolvimento. Para Soares (2015), essa evolução pode ocorrer de duas maneiras:

- Evolução **“intraequipes”** – este projeto trata das relações individuais e cooperativas dos indivíduos de uma **mesma área**, setor, seção, divisão etc., com a finalidade de resolver ou melhorar as relações internas de determinada área, sob a mesma gerência.
- Evolução **“interequipes”** – este projeto trata as relações individuais e cooperativas dos indivíduos de **diferentes áreas**, departamentos da empresa que, de algum modo relacionam-se entre si.

Entenda que para ocorrer a evolução da equipe, o líder deve promover: Vivências que possibilitem o desenvolvimento de autoavaliação e autopercepção:

- Experiências que possibilitem a avaliação do outro e a oferta de feedback construtivo, capaz de criar confiança entre os membros e para que as questões possam ser tratadas com extrema clareza, sem armadilhas.
- Valorização do trabalho individual e conjunto, da união e das habilidades, afastando o estrelismo isolado, o “melhor que os outros” e os especialistas.

Questionamento das verdades absolutas, das certezas, do caminho único (SOARES, 2015).

Note que com a evolução da equipe, a confiança que inicialmente tendia a ser imposta, agora vai crescendo aos poucos, conforme os membros da equipe vão percebendo o grau de honestidade e de transparência entre as partes envolvidas.

A evolução da equipe ocorre naturalmente, de acordo os estímulos realizados pelo líder, o quanto ele incentiva a troca de ideias, favorecendo a criatividade e a inovação. De maneira geral, a evolução de uma equipe ocorre, segundo Soares (2015) pela:

- Definição da existência da equipe somando com a missão e visão da organização;
- Identificação dos objetivos ou produtos a serem alcançados;
- Formulação de metas de curto, médio e longo prazos;
- Definição de planos de ação e compromisso da equipe;
- Análise detalhada dos pontos críticos da área de trabalho; definição de ações capazes de corrigir ou minimizar as dificuldades;
- Criação de um plano de acompanhamento para o projeto definido pela equipe, com proposta de avaliação dos prazos, custos, qualidade e quantidade das ações e dos responsáveis.

Assim, o líder deve proporcionar a sua equipe a análise de cada assunto, incentivando a participação, de modo que se expressem, buscando um entendimento, uma sinergia. Esses entendimentos acordados entre o líder e os membros da equipe, auxiliam na evolução da equipe e na preparação, no desenvolvimento das pessoas para o dia-a-dia de trabalho.

3.2 A EVOLUÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO EM UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Veja que entre os desafios do líder, está a capacidade de transformar um grupo em uma equipe. Segundo Soares (2015), a maior dificuldade está na resistência das pessoas, elas precisam ser capazes de se comunicar aberta e honestamente, confrontar diferenças e resolver conflitos e se tornarem menos individualistas.

3.2.1 Transformando grupos em equipes

É possível transformar indivíduos em equipe? Sim, isso mesmo. De maneira geral, as organizações usam algumas estratégias para quando ocorre a necessidade dessa transformação. Para Soares (2015), as estratégias podem ser:

- **Seleção de pessoal** – no processo seletivo, são observados, analisados e avaliados os candidatos que apresentam perfil, características de quem poderá ter uma boa performance no trabalho em equipe.

- **Liderança e estrutura** – os membros da equipe devem concordar quanto à divisão das tarefas e garantir que todos colaborem igualmente no desenvolvimento das tarefas.
- **Treinamento e Desenvolvimento** – por meio de treinamentos, como exercícios e atividades, é possível desenvolver novos hábitos e valores adequados ao trabalho em equipe, além de habilidades interpessoais, de comunicação, de negociação, de administração de conflitos e de gestão.
- **Recursos adequados** – deve haver apoio e o fornecimento de recursos suficientes para sua sustentação da equipe como a obtenção de informações no tempo certo, tecnologia disponível, pessoal adequado para apoio, estímulos e assistência administrativa.
- **Clima de confiança** – deve haver confiança entre as partes, pois isso facilita a cooperação, diminui a necessidade de monitoramento e une as pessoas. A confiança é essencial pois gera aceitação do líder pela equipe e comprometimento com os objetivos organizacionais.
- **Avaliação de desempenho e recompensas** – avaliar e recompensar, serve para estimular os esforços em conjunto em vez da competição, como no caso de promoções em que o aumento de salário e outras formas de reconhecimento devem ser dadas aos membros da equipe por sua eficácia na cooperação da melhoria da equipe. Note que é necessário haver um equilíbrio entre as contribuições individuais e os benefícios realizados a favor da equipe.

3.2.2 Desenvolvimento, evolução e transformação em equipes de alta performance

Então... o que as organizações devem analisar e avaliar para ter funcionários de alta performance? As **hard skills e soft skills**, estão no topo da lista dos fatores essenciais para a evolução das equipes, tornando-as em equipes de alta performance. Essas equipes exigem coesão e engajamento entre os membros, para juntos alcançarem os objetivos, conforme mostra a figura “Equipe de alta performance”.

Figura 4 – Equipe de alta performance



Fonte: https://br.freepik.com/vetores-gratis/conceito-de-trabalho-em-equipe-de-lider-de-lideranca-isometrica-3d-plana_11796889.htm#page=2&query=tomada%20de%20decis%C3%A3o&position=5&from_view=search&track=ais. Acesso em: 15 fev. 2023.

Mas, o que é uma equipe de alta performance? Como se tornar uma equipe de alta performance? Antes que um grupo de pessoas se transforme em uma equipe de alta performance, esse grupo deve se transformar em uma equipe. Para isso, devem apresentar

características como “propósito, empoderamento/empowerment, relacionamentos e comunicação, flexibilidade, ótimo desempenho, reconhecimento e apreço e moral. Estas características devem ser avaliadas para que o gestor possa analisar como esta equipe se encontra e quais ações deve tomar para transformá-la em equipe de alta performance. Em uma equipe de alta performance, as habilidades, competências e atitudes de seus membros, permitem que as metas sejam alcançadas ou até mesmo superadas, os membros trabalham em clima de incentivo e confiança pois se comunicam de forma assertiva, solucionam os problemas e conseguem administrar os possíveis conflitos que possam existir. Além disso, os membros têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho da equipe, pois conhecem suas forças e fraquezas (MOTA, 2019, p. 7).

Assim, para uma equipe se transformar em uma equipe de alta performance, deve existir um vínculo entre os membros, um senso comum de identidade e integração, no qual cada um faz a sua parte, para juntos alcançar um propósito em comum, a razão pela qual se está junto como equipe, de modo que possam influenciar, contar e caminhar uns com os outros.

Entenda que a única maneira de pertencer ou permanecer em uma equipe de alta performance, é sendo alguém que não aceita resultados comuns. “A obstinação, o desejo e a satisfação por alcançar resultados ainda não atingidos são características marcantes para quem compõe esse time” (MOTA, 2019, p. 9). O fato de estarem sempre em busca por resultados, é um sentimento coletivo, atendendo aos valores de cada um, motivando-se uns aos outros. Para Mota (2019), estímulos como o sentimento de competência e valorização, produzidos entre os membros agem como uma injeção de entusiasmo e energia para se alcançar resultados extraordinários.

Note que essa evolução pode ocorrer em quatro etapas, desde o desenvolvimento dos membros da equipe, sua evolução e transformação em uma equipe de alta performance. Veja a seguir, essas etapas, segundo Mandelli e Loriggio (2021):

- **Incauto motivado** – etapa inicial, caracterizada por não estar preparado, pois não está pronto e acha que vai ser moleza. Sua atitude é elevada, animada, motivada, confiante, otimista e esforçada. O funcionário está disposto, quer aprender rápido, acha vai arrasar, ansioso, cheio de adrenalina, inexperiente no assunto, não está preparado e ainda não se dá conta disso. Para evoluir deve: ter expectativas claras, ser específico, ter metas definidas, fazer um planejamento detalhado da tarefa, receber treinamento on the job, receber acompanhamento e controle frequentes.
- **Limitado frustrado** – etapa dois, caracterizada por uma evolução, mas ainda não preparado o suficiente, sente que ainda não está pronto. Sua atitude é de

desmotivado, decepcionado, sem vontade e com medo, é o choque de realidade. O funcionário se sente desaminado, distante, dá justificativas para tudo, desengajado, desiste fácil e negativo. Para evoluir deve: ser ouvido, maior engajamento, receber aconselhamento, feedback, apoio na solução de problemas, planejamento e decisão após ser ouvido, mostrar o caminho, ser elogiado quando acertar, e ter espaço para tentar acertar.

- **Capaz inseguro** – etapa três, caracterizada por uma evolução significativa e aumento das competências, conhece o necessário para a execução do trabalho. Sua atitude é de um pouco de insegurança e instabilidade, agindo com cautela. O funcionário se sente preocupado com o resultado, muitas vezes, inseguro, já sabe a maior parte do que precisa, tem receio em se comprometer, não assume riscos e se preocupa com a sua credibilidade. Para evoluir deve: remover alguns obstáculos, ser ouvido em relação às suas preocupações, ser encorajado a assumir riscos maiores, ser apoiado nas principais decisões, perceber que é digno de confiança e competente em seu trabalho e elogiado pelo seu desempenho.
- **Realizador independente** – etapa quatro, final, caracterizada pelo alto potencial do indivíduo, ele está pronto. Sua atitude é consistente, se sente seguro, motivado e positivo. Porém, é essencial que a liderança continue estimulando para que não decaia e retorne a etapa dois ou três. O funcionário é consistente, proativo, autoconfiante, proficiente, habilidoso, está pronto para ensinar e treinar outros colegas, assume riscos, possui alta credibilidade social. Para evoluir deve: receber espaço para empreender, ter oportunidades e desafios, e ser notado pela organização.

Os indivíduos que estiverem nas etapas um e dois neste processo de evolução, requer que a liderança seja mais diretiva e foque nos treinamentos do subordinado, que defina metas e objetivos, tome decisões, acompanhe e controle as tarefas, acompanhe e cobre o desempenho, defina prioridades e prazos, e ensine. Quando os indivíduos alcançam as etapas três e quatro, requer maior apoio e orientação da liderança, elogios, reconhecimento, feedbacks, ser ouvido pelo líder, compartilhar responsabilidades, buscar maior envolvimento e participação no processo, resgatar a confiança, entender os problemas de atitude, e mostrar-se disponível para ajudar sempre que necessário (MANDELLI; LORIGGIO, 2021).

Perceba que essas quatro etapas se referem a determinada tarefa, ou seja, o indivíduo pode estar participando de diversas tarefas e em cada uma delas estar em uma etapa diferente. Outro aspecto importante nessa transformação em equipe de alta performance, é que a liderança acompanhe de perto seu desempenho, orientando, verificando, e é fundamental que apenas delegue tarefas após os devidos treinamentos, após seu desenvolvimento na realização da tarefa.

Assim, a atitude da liderança, frente a cada etapa da evolução dos membros de sua equipe, requer um estilo diferente de liderar. Veja a seguir, como isso ocorre, segundo Mandelli e Loriggio (2021)

- Etapa um – Estilo **Comandante**, o líder estabelece e dirige, com um acompanhamento próximo e justo, treinamentos intensos, básicos, no passo a passo e on the job. O feedback é frequente, e é o líder quem toma as decisões. Maior dificuldade: requer muita paciência do líder. O Lema é “Faça assim”.
- Etapa dois – Estilo **Treinador**, o líder ouve e depois estabelece a direção ensinando o porquê, com um acompanhamento em que dá um pouco de espaço, mas continua próximo, treinamentos ainda intensos, mas exige respostas. Elogios, encorajamento, e feedbacks frequentes, e o líder pergunta, ouve e depois decide, ensinando a decidir. Maior dificuldade: dar diretividade e ao mesmo tempo dar apoio irrestrito. O Lema é “Vamos juntos”
- Etapa três – Estilo **Orientador**, o líder estabelece objetivos mais consensuais, com um acompanhamento definido em conjunto, treinamentos não são tão necessários para esta tarefa. Tende a auxiliar resolver problemas emocionais e a tomada de decisão é conjunta. Maior dificuldade: Ter coragem para soltar o funcionário e lhe dar autonomia. O Lema é “Pode ir que estou aqui”.
- Etapa quatro – Estilo **Desafiador**, o líder permite que o funcionário assuma mais definições em relação aos objetivos, com um acompanhamento eventual ou apenas quando necessários, sem a necessidade de continuar com os treinamentos para esta tarefa. A tomada de decisão é na maioria das vezes, realizada pelo funcionário. Maior dificuldade: Desapegar, para assumir novos desafios. O lema é “Vai sozinho”, portanto, enquanto uma equipe é o conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a realização de uma mesma tarefa ou trabalho, uma equipe de alta performance pode ser entendida como um grupo de coordenadores que trabalham juntos, buscando um objetivo único e claro. Para Souza (2012), uma equipe de alta performance apresenta cinco características:
- **Objetivo claro** – Todos devem estar cientes e envolvidos com o objetivo a ser atingido.
- **Empowerment** – Compartilhamento de experiências e habilidades entre os membros.
- **Diversidade** – Equipe composta por pessoas de diversas áreas e habilidades.
- **Relacionamento e feedback** – Não há necessidade de amizade, mas sim de compartilhamento de ideias e respeito da visão de cada um da equipe.
- **Interdependência** – Entender que juntos é mais fácil atingir um objetivo.

Como vimos anteriormente, a comunicação assertiva deve ser eficaz, de modo que as mensagens que forem transmitidas sejam compreendidas por todos os membros da equipe. Nas equipes de alta performance, isso é essencial pois aumenta o envolvimento entre os membros, gerando maior conhecimento uns sobre os outros, além disso, é essencial que argumentação seja clara, e basicamente a escuta, análise crítica e atenção ao que está sendo falado (MOTA, 2019).

Dessa forma, você terá membros que apresentem, principalmente:

- **Habilidades** – os conhecimentos técnicos necessários, as habilidades de resolução de problemas e tomada de decisões, capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliá-las e fazer escolhas competentes e atitudes para que saibam ouvir, dar feedback, solucionar conflitos, entre outras habilidades interpessoais (SOARES, 2015).
- **Personalidade** – a personalidade influencia tanto o trabalho individual e quanto o da equipe, por exemplo, pessoas extrovertidas, com boa vontade, consciência e estabilidade emocional apresentam maior desempenho. A variação das características de personalidade pode ser mais importante que apenas uma característica, ou seja, os membros da equipe precisam ter características diferentes e complementares (SOARES, 2015).
- **Diversidade** – quanto maior a diversidade de habilidades e de informação, a tendência é serem mais eficazes, porém existe sempre a possibilidade de apresentar mais conflitos entre os membros (SOARES, 2015).
- **Alocação de papéis** – cada membro da equipe tem suas habilidades, preferências e experiências, por isso apresentam um papel específico dentro da equipe (SOARES, 2015).
- **Tamanho das equipes** – o número ideal é de no máximo dez membros, mais que isso, dificulta o gerenciamento da equipe assim como o desempenho dos membros. Caso a equipe cresça e apresente mais que dez membros, divida-a em equipes menores. Um exemplo é dividir uma equipe de 36 pessoas, em quatro equipes de nove pessoas, com líderes informais indicados pelo gestor. Isso também contribui para a identificação e o desenvolvimento de novos líderes (SOARES, 2015).
- **Flexibilidade** – é muito positivo ter uma equipe com membros flexíveis, pois eles podem completar as tarefas uns dos outros, não há dependência de um único membro para realizar determinada tarefa e há maior adaptação (SOARES, 2015).
- **Preferências** – como nem sempre são todos os membros que realizam bem o seu trabalho, deve-se optar por escolher aqueles que apresentam preferências individuais que são consideradas essenciais para não comprometer a eficácia do trabalho (SOARES, 2015).

Em resumo, o que o líder não deve fazer, para que a equipe continue evoluindo? Segundo Escorsin e Walger (2017), a resposta é: ser inflexível e não transparente na comunicação; não alinhar o objetivo; comprometimento zero; falta de planejamento e de respeito a prazos; criticar um participante na ausência dele; desvalorizar o trabalho do outro; não assumir erros; ignorar as regras estabelecidas pela equipe; desequilíbrio emocional; e não aceitar as diferenças.

Além de todos esses aspectos, ainda é possível alcançar a evolução dos funcionários por meio da Universidade Corporativa. Você já ouviu falar sobre ela e como atua? A Universidade Corporativa é inspirada no modelo tradicional de universidade, sendo abrigada pelo ambiente empresarial, com a finalidade de promover o desenvolvimento

de seus funcionários, assim como da organização. Ela promove novos conhecimentos específicos necessários para os cargos existentes na organização, depois transforma esses conhecimentos em ações, modificando as atitudes nas relações consigo mesmo, com as pessoas, com a equipe, com as atividades que realiza, com a organização e com o ambiente em que está inserido (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Veja que existem outros fatores que afetam a evolução dos membros da organização, entre eles: Falta de apoio da alta direção; Falta de comprometimento dos líderes em participar dos treinamentos; e Falta compromisso da área de GP.

INTERESSANTE

Universidade do Hambúrguer. Você já ouviu falar da Universidade do Hambúrguer? Ela é uma Universidade Corporativa da rede Mc Donald's. Mas será que lá, só se aprende a fazer hambúrgueres? Vai muito além disso, isso mesmo! Que tal conhecer o que se aprende por lá? Para conhecê-la, assista ao vídeo "Você conhece a Universidade do Hambúrguer?", acessando o link: <https://www.youtube.com/shorts/F6EUmnmlKh0>.



Mas... como você pode reconhecer se uma equipe se tornou de "alta performance"? Para isso, você deve analisar se ela apresenta as características que a definem como equipe corporativa de alta performance. Segundo Mandelli e Loriggio (2021) são essas as características:

- Alta confiança mútua e compromisso com os objetivos da área;
- Baixa dependência, liberando o tempo para questões principais;
- Destaque natural, pois, aqueles que sabem mais tem mais autonomia;
- Pensa como um gestor e como membro de sua equipe;
- Dá apoio e discorda, sem envolvimento pessoal;
- Dedica tempo à autoavaliação.

3.2.3 Desenvolvimento e evolução de líderes em equipes de alta performance

Mas é só a equipe que tem a responsabilidade de evoluir? É óbvio que não, o líder também tem a obrigação de estar em constante evolução, estando sempre preparado para os diversos cenários organizacionais. Segundo Escorsin e Walger (2017) entre os principais pontos de desenvolvimento, para a **evolução do líder** são:

- **Conhecimento de si mesmo** – refere-se a conteúdos que propiciem o autoconhecimento e o autodesenvolvimento.
- **Relacionamento interpessoal** – refere-se a conteúdos como comunicação, trabalho em equipe e gestão de conflitos.

- **Liderança** – o líder precisa conhecer sua carreira, pois ao assumir um cargo de gestão, ele deixa de ser apenas técnico e passa também a desempenhar outros papéis e a ter outras responsabilidades.

É possível diagnosticar se um líder precisa ser treinado ou desenvolvido? Sim, isso mesmo! Segundo Escorsin e Walger (2017, p. 98), isso é possível por meio da análise dos seguintes fatores:

- Problemas e necessidades encontrados entre os líderes da organização;
- Importância estratégica das competências a serem desenvolvidas; e
- Relação custo/benefício da condução do programa de desenvolvimento de líderes.

Portanto, após identificar se o foco do desenvolvimento é um **problema** (todo e qualquer desvio em relação a padrão determinado) ou uma **necessidade** (tudo aquilo de se precisa para manter ou atingir um determinado padrão de desempenho), do líder a ser trabalhada, para que ele se torne apto a esse **padrão**, ou seja, o que se deseja que aconteça para atingir um objetivo, considerando o **objetivo** como o ponto que se pretende atingir, quer em termos globais, quer em termos setoriais (ESCORSIN; WALGER, 2017).

E como você pode realizar este diagnóstico? Entre as diversas maneiras, pode ser realizado por meio de entrevistas, questionários, observação, discussão em grupos, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, ou na entrevista de desligamento. A área de GP juntamente com os superiores do indivíduo, devem analisar os resultados obtidos e traçar um plano de ação de melhoria, de desenvolvimento, ou seja, de evolução para o crescimento do indivíduo.

Dessa forma, a **evolução** de qualquer funcionário, assim como do líder deve ocorrer por meio do levantamento de um diagnóstico, plano de ação através de um **programa de desenvolvimento**, a implementação desse programa e a sua avaliação. Esse programa deve ocorrer de forma permanente na organização, permitindo uma evolução constante.

O que faz parte do programa de desenvolvimento? Entre as questões discutidas, "...quem deve participar, como desenvolver, em que desenvolver, por quem será conduzido, onde será conduzido, quando desenvolver e para que desenvolver" (ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 110).

Lembre-se de que o programa de desenvolvimento do líder precisa estar alinhado ao conteúdo e ao nível de gestão no qual será aplicado. Como exemplo, um programa orientado a um nível hierárquico superior, como gerentes, gestores, diretores e presidente, tende a ser mais refinado e aprimorado, no caso de o programa ser orientado à liderança intermediária, como encarregados, supervisores e coordenadores, tende a ser mais prático, enquanto um programa orientado para desenvolver futuros líderes, como trainee, requer uma configuração específica que considere a obtenção de vários conteúdos a respeito da liderança (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Note que qualquer que seja o programa a ser aplicado, este deve ser **estabelecido** em conjunto, pela área de **GP e os gestores**, ou, como falamos agora há pouco, pela Universidade Corporativa, que é especializada em gerir programas de treinamento e desenvolvimento. Entre as **alternativas de programas de desenvolvimento** oferecidas pelas organizações, estão: (ESCORSIN; WALGER, 2017).

- **Participação em cursos, seminários externos, e workshops**, realizados externamente, podendo ocorrer de forma presencial ou remota, através da aprendizagem a distância.
- **Centro de desenvolvimento interno**, em inglês, in-house ou development center, em razão de serem realizados internamente.
- **Aprendizagem em ação**, no qual os líderes são desafiados a solucionar problemas e desafios das mais diversas áreas corporativas, exercícios de simulação, estudo de caso, dinâmicas de grupo, jogos empresariais, preparando-se para gerir questões estratégicas e desenvolver ferramentas para a tomada de decisão, além de aprenderem a trabalhar em equipe e resolver conflitos de maneira cooperativa.
- **Treinamento outdoor**, denomina-se outdoor porque os conteúdos são trabalhados de forma vivencial, fora do cotidiano da organização, em alguns casos, ocorre com atividades em meio à natureza e costuma ter uma carga horária extensa abordando diversos conteúdos. O foco principal é habilitar os líderes a trabalhar em conjunto e como equipe, por meio de jogos empresariais como management games (jogos de gerenciamento) ou business games (jogos de negócios).
- **Coaching**, aplicado principalmente no desenvolvimento do perfil de liderança, refletindo questões pessoais e profissionais, suas competências, seus objetivos, em como elevar seu desempenho, proporcionando o desenvolvimento pessoal e profissional, além de promover a aprendizagem e a consciência para adotar posturas profissionais em sintonia com as estratégias e os valores organizacionais.
- **Mentoring**, visa à orientação profissional, no qual um profissional com grande experiência, amparada por técnicas e práticas consistentes, auxilia outro profissional com menor experiência. Envolve aspectos gerais e específicos da profissão, da organização e do mercado, com a finalidade de seu desenvolvimento do profissional.

DICA

Agora que você já aprendeu como transformar um grupo em uma equipe de alta performance, que tal aprofundar mais esse assunto, assistindo ao vídeo "Como transformar grupos de trabalho em times de alta performance". Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=t4-lzprDnrU>.

Mas se você prefere fazer uma leitura, que tal saber mais sobre esse assunto, lendo os seguintes artigos "O papel do líder para desenvolver uma equipe de alta performance", "Equipe desmotivada: como o empowerment ajuda a reverter essa situação?" e "5 principais desafios com treinamentos de equipes", acessando os links: <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/703/414>

<https://rhpravoce.com.br/canal/como-o-empowerment-ajuda-a-reverter-essa-situacao/>

<https://rhpravoce.com.br/?cs=equipe+&type=todos>. Boa leitura!



Gostou do que vimos até aqui? Não existem fórmulas mágicas na liderança de grupos! Lembre-se de que todo grupo pode se tornar uma equipe e toda equipe pode se transformar em uma equipe de alta performance, desde que os líderes saibam estimular, motivar seus liderados para que todos de se desenvolvam e evoluam. Reflita sobre isso. Aliás, motivação e trabalho fazem parte do nosso próximo assunto. Antes, vamos recapitular o que foi aprendido neste Tema de Aprendizagem? Vamos lá!

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tema de aprendizagem, você estudou:

- Os grupos podem ser informais, como em redes sociais e ou formais, com uma estrutura formal, como em uma organização.
- Os grupos formais classificam-se em vários tipos: grupo de comando, grupo de tarefa (força tarefa), grupo de interesse, grupo de amizade etc.
- O desenvolvimento de um grupo ocorre em várias etapas: Formação, confusão, normalização, execução e dissolução;
- Os tipos de equipes se classificam em: equipes de solução de problemas, equipes de trabalho autogerenciadas, equipes multifuncionais e equipes virtuais.
- O grupo de trabalho é constituído pela união de duas ou mais pessoas que em conjunto, buscam atender aos mesmos objetivos, em que cada membro tem uma função, um papel a exercer, porém, o fato de cada um trabalhar apenas por si mesmo, os resultados nem sempre são os melhores.
- A equipe de trabalho apresenta uma sinergia positiva, seus membros aplicam esforços e habilidades para obter melhor desempenho maior produtividade, atendendo às necessidades do grupo. O desempenho dos membros é um problema grupal, todos devem cooperar e se comprometer, permanecendo ligados pela tarefa a ser realizada.
- A evolução da equipe depende de treinamento e desenvolvimento O treinamento está relacionado a adquirir hard skills, em sua função atual, enquanto o desenvolvimento está relacionado à soft skills, a sua função no futuro.
- Para a evolução das equipes, o líder deve motivar, estimular, e incentivar posturas e práticas individuais que reflitam no trabalho cooperativo e também na disponibilidade para respeitar e ouvir o outro.
- A evolução de um grupo em equipe pode ocorrer por meio de seleção de pessoal, liderança e estrutura, treinamento e desenvolvimento, recursos adequados, clima de confiança, avaliação de desempenho e recompensas etc.
- A evolução para uma equipe de alta performance ocorre em quatro etapas: do incauto motivado, limitado frustrado, capaz inseguro e realizador independente.
- A atitude do líder na evolução de sua equipe pode apresentar estilos de comandante, treinador, orientador e desafiador.
- Um programa de desenvolvimento pode abranger a participação em cursos, seminários externos, e workshops, centro de desenvolvimento interno, aprendizagem em ação, treinamento outdoor, coaching, mentoring etc.

AUTOATIVIDADE



1 Existem diversos tipos de equipes de trabalho, que dependendo da finalidade do projeto ou dos objetos, podem variar de uma para a outra. A liderança tem o papel de identificar o perfil que mais se adequa às necessidades do trabalho, analisando e definindo o tipo que mais se enquadra a situação. As equipes podem se classificar em? Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ Autogerenciadas; flexíveis; empáticas; presenciais.
- b) ☐ Autogerenciadas; multifuncionais; flexíveis; presenciais.
- c) ☐ Equipe de soluções de problemas; autogerenciadas; multifuncionais; virtuais.
- d) ☐ Equipe de soluções de problemas; autocontroláveis; flexíveis; virtuais.

2 Qualquer que seja a posição de liderança, líder, gestor, ou o proprietário, requer um desenvolvimento constante. Nem todos nascem com as habilidades necessárias para liderar e sempre possível melhorar. Para o desenvolvimento é necessário se preparar, treinar e se dedicar. Para diagnosticar se um líder precisa ser treinado ou desenvolvido, alguns fatores devem ser considerados. Analise as sentenças a seguir:

- I- Problemas e necessidades encontrados entre os líderes da organização.
- II- Importância estratégica das competências a serem desenvolvidas.
- III- Relação custo/benefício da condução do programa de desenvolvimento de líderes.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- b) ☐ Somente a sentença II está correta.
- c) ☐ As sentenças I, II e III estão corretas.
- d) ☐ Somente a sentença III está correta.

3 A transformação em equipe de alta performance requer que a liderança acompanhe de perto seu desempenho dos liderados, orientando, verificando, e é fundamental que só comece a delegar tarefas após os devidos treinamentos, após seu desenvolvimento na realização da tarefa. A atitude da liderança, frente a cada etapa da evolução dos membros de sua equipe, requer um estilo diferente de liderar. Classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- () No estilo Comandante, o líder tende a estabelecer e dirigir, com um acompanhamento próximo e justo, treinamentos intensos, básicos, o feedback é frequente, e é o líder quem toma as decisões.
- () No estilo Treinador, o líder tende a ouvir e depois estabelece a direção ensinando o porquê, faz elogios e feedbacks são frequentes, o líder pergunta, ouve e depois decide, ensinando a decidir.
- () No estilo Orientador, o líder tende a permitir que o funcionário assuma mais definições em relação aos objetivos, com um acompanhamento eventual ou apenas quando necessários, sem a necessidade de continuar com os treinamentos para esta tarefa.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – F.
- b) () V – V – F.
- c) () F – V – F.
- d) () F – F – V.

- 4 Na liderança saber a diferença entre um grupo e equipe de trabalho pode fazer a diferença no alcance das metas organizacionais. Essa distinção pode proporcionar ao líder o nível de engajamento e comprometimento entre os funcionários. Nesse contexto, disserte em como distinguir um grupo de uma equipe de trabalho.
- 5 Transformar um grupo em equipe de trabalho requer algumas atitudes por parte da organização. A liderança deve analisar o atual desempenho do grupo, a capacidade dos membros na resolução de problemas, o comprometimento com os resultados. Transformar um grupo em uma equipe requer estratégias. Neste contexto, disserte sobre a necessidade de treinamento e desenvolvimento para a evolução do grupo.

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

No Tema de Aprendizagem anterior, aprendemos que é possível transformar grupos em equipes de alta performance, do papel do líder nesse processo, e entendemos como é o processo de desenvolvimento e evolução das equipes e de seus líderes. A liderança tem papel fundamental em estimular e motivar sua equipe para que todos continuem se desenvolvendo e evoluindo em suas funções. Mas, como fazer isso? É o que veremos neste tema.

Neste Tema, dedicamos atenção à relação entre liderança e motivação, abordando primeiramente, os efeitos da motivação no trabalho, qual a influência da liderança na motivação dos membros da equipe, entendendo as principais estratégias motivacionais utilizadas pela liderança e pela organização.

Na última parte deste Tema de Aprendizagem, estudaremos a relação entre a motivação e o engajamento das pessoas, assim como o engajamento e o desempenho dos membros das equipes, conhecendo quais os tipos existentes.

Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais. Pronto para começar mais este Tema?

Mas... antes de iniciarmos os principais conceitos desse assunto, que tal assistir a um vídeo para a abertura deste Tema?

DICA

Para que você entenda quanto a motivação está diretamente ligada ao engajamento e ao desempenho dos membros de sua equipe, que tal conhecer esses assuntos assistindo a alguns vídeos? Nos vídeos a seguir, Mario Sergio Cortella, comenta como as organizações podem aumentar o engajamento das equipes, motivando os funcionários a produzirem mais resultados. Assista aos vídeos “O bom líder inspira”, “Cortella, como engajar pessoas nas empresas?” e entenda como interpretar melhor as pessoas e ter uma comunicação mais eficiente. Acesse os links: <https://www.youtube.com/watch?v=U9vi0acPujE>
<https://www.youtube.com/watch?v=817P4xu-5N8>.

Mas se você prefere fazer uma leitura, que tal aprender a relação existente entre motivação, engajamento e desempenho, lendo sobre esses assuntos nos artigos “O que te motiva a viver?”, “E a automotivação nas organizações?”, “O engajamento como fator preponderante no sucesso da gestão”, acessando os links: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/o-que-te-motiva-a-viver/>
<https://rhpravoce.com.br/colab/e-a-auto-motivacao-nas-organizacoes/>
<https://rhpravoce.com.br/colab/o-engajamento-como-fator-preponderante-no-sucesso-da-gestao/>.
Boa leitura.



2 MOTIVAÇÃO E TRABALHO

O que as pessoas querem? Querem dinheiro, lógico! É essencial o dinheiro para comprar comida, roupas, calçados, eletrodomésticos, comprar ou alugar uma casa. E mesmo quem já tem algum dinheiro, quer sempre mais. No seu caso, quer melhorar de vida? Você quer cada vez mais coisas que satisfaçam a sua família? Trocar seu carro ou sua casa por um modelo melhor ou maior, ter seus filhos estudando nas melhores escolas, estar amparado pelos mais completos planos de saúde, fazer a viagem de seus sonhos! Isso mesmo! É natural ter desejos, sonhos, mas é necessário dinheiro para realizar a maioria deles.

Dessa forma, o dinheiro ainda é a principal forma de motivar os seus funcionários. Mas o dinheiro, é o único caminho para a motivação? Não, claro que não! Veja, a seguir, como lidar com esse assunto nas organizações. Vamos lá!

2.1 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Você, líder, deve agir de maneira que seus liderados sintam respeito e aceitação por sua liderança, assim como deve ser altivo e bem-humorado, de maneira equilibrada, desse jeito, a tendência é conseguir o apoio de sua equipe no alcance de suas metas. Apesar da motivação ser intrínseca ao indivíduo, ou seja, não pode ser desenvolvida, os **comportamentos demonstram a motivação de cada pessoa**, permitindo que a empresa identifique o que motiva aos seus funcionários. Analisando seus comportamentos é possível identificar sua motivação, não concorda?

2.1.1 Papel motivacional do líder

Talvez você esteja se perguntando: então, a maneira mais adequada para se ter o apoio da equipe seria por meio do entusiasmo? Não necessariamente, às vezes, pode até ter o efeito contrário. Como exemplo, imagine-se alçando quase todas as metas que lhe foram estipuladas, após passar as semanas, trabalhando mais de oito horas por dia e estudando após ao trabalho, além disso, continua a levar novas ideias às reuniões semanais, que apesar de nem sempre serem aceitas, demonstra sua dedicação.

O **papel motivacional da liderança consiste em ter atitudes proativas e positivas** como elogiar a performance de seus funcionários, em convidar para participar de palestras e eventos, em reconhecer a performance da equipe, em premiar os campeões, em gestos, tais como apresentá-los à cúpula da organização ou levá-los a reuniões com seus superiores, em disponibilizar vagas privativas no estacionamento da empresa, em dividir os créditos, em manter um local de trabalho equipado, mas também moderno e bonito, ou no simples fato de dizer aos seus funcionários, quanto eles são competentes ou quanto está satisfeito com o seu desempenho.

No entanto, após todos os seus esforços, a única forma de estímulo ou motivação de seu gestor é “Vamos lá, estamos juntos” ou “Todos vestimos a camisa da empresa” ou “Estamos todos juntos”, apesar dele, na maioria das vezes, chegar ao trabalho mais tarde e chegar mais cedo, ter vaga marcada coberta e próxima à entrada da empresa, enquanto você chega de transporte coletivo municipal, molhando-se todo nos dias se chuva, pois a entrada de funcionários que não são do nível gerencial, é distante da entrada da empresa e nem a capa de chuva ajuda!

Nesse caso, como em outros similares, tentar estimular com falsas frases de efeito, pode até despertar a frustração ou a raiva. Então... não se deve utilizar frases motivacionais com os funcionários? Não é bem assim, tudo depende do que está sendo dito e do contexto. É importante que o gestor aja como um modelo para sua equipe, dando o exemplo, por deve pensar bem nas palavras usadas e no comportamento que reflete aos seus funcionários. Sabendo usar, pode sim, ser uma aliada no momento certo!

2.1.2 Comportamento e reflexo do líder

Quais tipos de comportamento você, como líder, pode dar como **exemplo motivacional**? O **compartilhamento de vivências**, é uma alternativa. Um exemplo é sobre os treinamentos aos finais de semana, imagine seu funcionário passar o sábado e o domingo inteirinhos, realizando treinamento da “CIPA” (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Principalmente se ele for membro indicado pela empresa, sem o bônus da estabilidade no emprego, e na segunda-feira, já reiniciar a semana, que, na verdade nem terminou, apenas continuou sem o descanso semanal.

Você, como gestor, para minimizar a situação, pode participar junto à equipe, demonstrando **empatia pela situação, enfrentando as mesmas situações**, abrindo mão do fim de semana igual a todos os demais. Isso é um exemplo de atuar com empatia e dando o exemplo aos demais funcionários. Essa atitude é muito recomendada ao Gestor de Pessoas também, afinal, foi quem analisou e contratou a instituição para ministrar o curso, além de agir com empatia e como exemplo, também terá oportunidade de avaliar a qualidade do curso, os pros e contras, assim como acompanhar a eficiência da aprendizagem dos funcionários.

Existem outras maneiras de estimular, motivar seus subordinados, **sem ser diretamente com as recompensas financeiras**. Segundo Robbins e Finley (2005), esse estímulo pode ocorrer por meio de algumas ações, que variam de acordo com o perfil do funcionário, entre elas:

- Aos funcionários com perfil de **executor**, a motivação é dar a oportunidade de comandar algo, ganhar mais autoridade e mais responsabilidade.
- Aos funcionários com perfil de **criatividade**, a motivação é proporcionar tarefas com maior interação com pessoas poderosas, influentes e interessantes.

- Aos funcionários com perfil de sociabilidade, a motivação é valorizar, apreciar, elogiar, principalmente se for em público.
- Aos funcionários com perfil de pensador, a motivação é o conhecimento, propiciando seu desenvolvimento.

2.2 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NA PRÁTICA

Então... como é possível estimular o desempenho dos funcionários? Motivar o alcance de suas metas? Aumentar a coesão entre os membros da equipe? Com base nos princípios das teorias da motivação, é possível **estimular e manter o funcionário motivado, por meio da aplicação de práticas que envolvam os funcionários**, aplicando seus conhecimentos e habilidades e atitudes, ou seja, suas competências, para melhorar seu desempenho, que, quando considerado adequado ou suficiente pelo gestor, pode ser recompensado.

Dessa forma, vamos entender como aplicar as teorias da motivação na prática, para elevar o desempenho dos funcionários, assim como o alcance de suas metas. Mas como o gestor aplica isso na prática? Existem algumas estratégias motivacionais aplicadas pela gestão, com a finalidade de estimular os funcionários a elevar o desempenho e alcançar suas metas, mantendo-os motivados em suas funções. Veja a seguir!

2.2.1 Programas de reconhecimento de funcionários

Conceito: o reconhecimento é um dos mais agentes motivadores e vão desde um “muito obrigado” espontâneo e em particular até programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente. Para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A **Administração por objetivos (APO)** enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis, convertendo os objetivos gerais em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada indivíduo dentro da empresa. Os objetivos gerais da organização são traduzidos em objetivos específicos para cada um dos sucessivos níveis, isto é, divisões, departamentos, indivíduos, e os executivos dos escalões inferiores participam da fixação de seus próprios objetivos. O resultado é uma hierarquia de objetivos, que vincula os objetivos de um nível àqueles do nível seguinte. Para os funcionários, individualmente, a administração por objetivos oferece metas específicas de desempenho pessoal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Vinculando à prática: o reconhecimento pode ser de várias formas, como cumprimentar um subordinado em particular pelo seu bom desempenho, enviar um bilhete ou uma mensagem por e-mail com um elogio para algo positivo que o funcionário tenha feito. Para os funcionários com forte necessidade de aceitação social, o elogio pode ser feito em público. Pode-se fazer uma festa para comemorar o sucesso da equipe. Eficaz em áreas em que os fatores de desempenho são objetivos, como vendas, entretanto, em outras funções, os critérios para definir o desempenho não são tão evidentes, o que dá margem para que os executivos manipulem o programa para beneficiar seus funcionários favoritos. A má utilização de programas de reconhecimento pode corroer o seu valor e até comprometer o moral dos funcionários.

Exemplo: Para motivar os funcionários de um hotel a sorrir sempre para os clientes, pede-se que os hóspedes identifiquem os mais sorridentes, e os mais citados recebem recompensas e seu bom desempenho é divulgado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No caso da APO, o estabelecimento de metas específicas leva a um melhor desempenho do que o genérico “faça o melhor possível”, que as metas mais difíceis conduzem a desempenhos melhores e que o feedback do desempenho também o aprimora. Deixa implícito que as metas devem ser percebidas como factíveis e suficientemente difíceis a ponto de exigir um certo esforço. Sua popularidade não garante, que ela funcione sempre, pois há diversos casos em que APO foi implementada e não conseguiu atingir as expectativas. As falhas ocorrem devido a fatores como expectativas não realistas quanto aos resultados, ausência de comprometimento por parte da chefia e incapacidade ou falta de vontade dos executivos em oferecer recompensas para o alcance das metas ou podem surgir devido a incompatibilidades culturais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2.2 Programas de envolvimento dos funcionários com as teorias sobre motivação

Conceito: o envolvimento engloba ideias populares como, por exemplo, a participação dos funcionários ou gestão participativa, democracia no ambiente de trabalho, autonomia, empowerment e participação acionária dos funcionários. É um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização. Por meio do envolvimento dos funcionários nas decisões que lhes dizem respeito e do aumento de sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornam mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Gestão participativa: os subordinados realmente compartilham um grau relevante de poder decisório com seus chefes imediatos. Para funcionar, os assuntos envolvidos têm de ser do interesse dos funcionários, estes precisam ter competência, conhecimentos técnicos, capacidade de comunicação para participar, devendo haver confiança entre as partes envolvidas.

Participação por representação: os funcionários participam das decisões por meio de um pequeno comitê de representantes. O objetivo da participação por representação é redistribuir o poder dentro da organização de modo a igualar os interesses dos funcionários com os dos dirigentes e acionistas da empresa. Os comitês de trabalhadores e os representantes do comitê, são os formatos mais comuns de participação por representação.

Círculos da qualidade: grupo de trabalho com oito a dez membros, entre funcionários e chefes, que têm uma área de responsabilidade conjunta. Eles se encontram geralmente uma vez por semana, no horário do trabalho para discutir os problemas de qualidade, investigar as suas causas, recomendar soluções e tomar as ações corretivas. Assumem a responsabilidade pela solução de problemas, gerando e avaliando seu próprio feedback. Influenciam positivamente a produtividade, mas têm pouco ou nenhum efeito sobre a satisfação dos trabalhadores.

Planos de participação acionária: a copropriedade dos funcionários representa desde a situação de funcionários que detêm uma participação acionária na empresa em que trabalham até a de um indivíduo que atua na própria empresa da qual é dono. São planos de benefícios estabelecidos pelas empresas, nos quais os funcionários compram ações da companhia, a preços abaixo dos de mercado, como parte do pacote de benefícios (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Vinculando à prática: o envolvimento dos funcionários foi descrito com base em várias das teorias sobre motivação. A Teoria Y é voltada à gestão participativa, enquanto a Teoria X voltada ao estilo tradicional autocrático de gerir as pessoas. Na teoria de dois fatores, os programas de envolvimento podem oferecer aos funcionários uma motivação intrínseca, aumentando as oportunidades de crescimento, responsabilidade e envolvimento com o trabalho em si. Da mesma forma, a oportunidade de tomar decisões e implementá-las e observá-las funcionando, pode ajudar na satisfação das necessidades dos trabalhadores em termos de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e melhoria da autoestima (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A gestão participativa e a participação por representação avançaram muito mais lentamente nas organizações da América do Norte. Mas, hoje em dia, os programas de envolvimento dos funcionários que enfatizam a participação estão se tornando a norma, variando de país para país. Os círculos de qualidade são aplicados pelas

empresas Hewlett-Packard, General Electric, Texas Instruments, Xerox, Eastman Kodak, Polaroid, Procter & Gamble, Ford, IBM, Motorola e American Airlines etc. Os planos de participação acionária são aplicados por grandes e conhecidas organizações, mas a maioria é formada por pequenas empresas com controle restrito dos proprietários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2.3 Planejamento de trabalho e regimes flexíveis de trabalho

Veja que entre as formas de rever o trabalho para torná-lo mais motivador é necessário que seja considerado o rodízio, a ampliação e o enriquecimento de tarefas, assim como a flexibilização do trabalho em relação ao horário flexível, emprego compartilhado e trabalhos híbridos ou virtuais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Conceito: Rodízio de tarefas, ou multitreinamento. É uma alternativa para evitar o excesso de rotina. Quando uma atividade deixa de ser desafiadora, o funcionário é transferido para outra do mesmo nível, que tem requisitos similares em termos de habilidade. Ele reduz o tédio e aumenta a motivação através da diversificação das atividades dos funcionários. Indiretamente, o rodízio de tarefas também traz benefícios à organização pois funcionários com um leque mais amplo de habilidades permitem que a administração usufrua de maior flexibilidade no planejamento do trabalho, na adaptação às mudanças e no preenchimento de vagas. Por outro lado, o rodízio de tarefas também tem suas desvantagens, os custos com treinamento crescem e a produtividade é reduzida pois se troca o funcionário de tarefa justamente quando sua eficiência na atividade anterior estava gerando economias à organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Ampliação de tarefas: o aumento do número e da variedade das atividades realizadas por um indivíduo resulta em um trabalho com maior diversidade. O encarregado de separar por departamento a correspondência que chega à empresa, por exemplo, poderia ter suas tarefas ampliadas com a inclusão da entrega física dessa correspondência para as pessoas e do encaminhamento postal do que é enviado por elas. O trabalho de camareira em alguns pequenos hotéis, por exemplo, inclui não apenas a faxina dos banheiros e arrumação das camas, mas também pequenos reparos como a troca de lâmpadas, a preparação do quarto para a noite, dobra de lençóis e a reposição dos itens do frigobar (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Enriquecimento de tarefas: expansão vertical das funções, ele aumenta o grau em que o trabalhador controla o planejamento, a execução e a avaliação de seu trabalho. Organiza as tarefas de maneira a permitir que o funcionário execute uma atividade por completo, além de aumentar sua liberdade e independência, ampliar sua responsabilidade e oferecer feedback para que o indivíduo seja capaz de avaliar e corrigir seu próprio desempenho.

Exemplos de como enriquecer o trabalho de um funcionário: combinação de tarefas; criação de unidades naturais de trabalho; expansão vertical de tarefas; abertura de canais de feedback; e estabelecimento de relações com o cliente. De modo geral, essa prática reduz os custos de absenteísmo e da rotatividade, além de aumentar a satisfação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Horário flexível: é uma forma de se referir à flexibilidade das horas de trabalho, permite que os funcionários tenham alguma autonomia de decisão acerca de seus horários de chegada e de partida do trabalho. Os funcionários têm certa quantidade de horas a trabalhar na semana e são livres para distribuir seu horário de trabalho dentro de certos limites. Todos os funcionários devem estar no trabalho durante o horário do núcleo, mas são livres para distribuir as duas horas excedentes antes ou depois desse período, ou seja, no início ou término do expediente. Alguns programas de horário flexível permitem que se acumulem horas extraordinárias que poderão ser trocadas por um dia livre a cada mês (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Essa estratégia contribui para a redução do absenteísmo, aumento da produtividade, redução de gastos com horas-extras, diminuição da hostilidade em relação à chefia, a redução dos congestionamentos de trânsito nos locais de trabalho, a eliminação da falta de pontualidade e o aumento de autonomia e de responsabilidade dos funcionários, levando ao aumento da satisfação.

Nesse modelo, os funcionários podem estabelecer seus horários de maneira a conciliar suas demandas pessoais reduzindo sua impontualidade e faltas, além de poderem ajustar suas atividades de trabalho para as horas em que são individualmente mais produtivos, no entanto, uma desvantagem é que ele não pode ser adotado em qualquer tipo de trabalho, funciona bem para as tarefas administrativas em que a interação do funcionário com outros, de outros departamentos, é limitada. Não é uma opção viável para recepcionistas, balconistas de lojas de varejo ou empregos similares, para os quais geralmente a demanda do serviço exige que as pessoas estejam em seus postos em horários predeterminados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Programas de remuneração variável: essa estratégia permite a organização remunerar seus funcionários por meio de programas de recompensas e incentivos, que age de maneira complementar ao salário fixo. Esse valor adicional, o complemento salarial, é uma recompensa monetária com base no desempenho do funcionário ou de sua equipe, de forma a estimular o desempenho, motivando os funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Emprego compartilhado: permite que duas ou mais pessoas dividam entre si um emprego tradicional de 40 horas semanais. Por exemplo, uma pessoa pode trabalhar das 8 horas ao meio-dia enquanto outra trabalha no mesmo emprego das 13 às 17 horas, ou ambas podem trabalhar o dia todo, mas em dias diferentes. O emprego compartilhado permite que a organização possa se beneficiar dos talentos de mais de um indivíduo em

uma dada posição. Do ponto de vista do funcionário, o compartilhamento de tarefas aumenta a flexibilidade, aumentando a motivação e a satisfação daqueles que não têm oito horas diárias ou 40-44 horas semanais para se dedicar ao trabalho. Imagine um funcionário trabalha às segundas e terças-feiras enquanto o outro às quintas e sextas, e na quarta-feira, trabalhavam em conjunto. Por outro lado, do ponto de vista do empregador, a principal desvantagem é a dificuldade de encontrar uma dupla de funcionários compatíveis, capazes de coordenar com sucesso todos os detalhes de um cargo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Trabalho híbrido e o remoto: não há deslocamento físico, possibilidade de horário flexível, há total liberdade para se vestir e nenhuma interrupção por parte dos colegas, com seus computadores ligados ao sistema da empresa. No híbrido, os funcionários trabalham na empresa um ou mais dias por semana e o restante fora dela, enquanto no remoto, todos os dias são trabalhados fora do espaço físico da empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Como exemplo, nós temos os escritores, advogados, analistas e funcionários, que passam a maior parte do tempo ao computador ou ao telefone, são candidatos naturais para estes trabalhos. O pessoal de telemarketing, representantes de serviços a clientes, agentes de viagens e especialistas em suporte técnico de produtos passam quase todo o tempo ao telefone.

Como vantagem para as empresas, está a grande disponibilidade de profissionais disponíveis, maior produtividade, menor rotatividade, moral mais alto e redução de gastos com instalações físicas, como desvantagem, menor supervisão direta dos funcionários, além disso fica mais difícil a administração coordenar o trabalho em grupo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Após a pandemia do Covid-19, aumentou o número de empresas que oferecem regimes flexíveis de trabalho, além disso, os trabalhadores consideram como uma boa recompensa motivacional.

Para aqueles com alta necessidade de socialização, o trabalho a distância pode levar a uma sensação de isolamento e reduzir a satisfação com o trabalho, o fato de não estarem dentro da empresa, de não participarem de reuniões, nem das interações do dia a dia com os demais funcionários, pode se tornar uma desvantagem na hora das promoções e dos aumentos salariais. É mais provável que um chefe preste menos atenção ao trabalho de um subordinado que ele vê apenas raramente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Vinculando à prática: no replanejamento do trabalho, especialmente no caso de funcionários que buscam novos desafios, é possível influenciar positivamente a motivação, a qualidade do desempenho, a satisfação no trabalho, bem como reduzir o absenteísmo e a rotatividade. O enriquecimento de tarefas também está relacionado à teoria dos dois fatores, de Herzberg. De acordo com esta teoria, ao se promover os

fatores intrínsecos do trabalho, como a realização, a responsabilidade e o crescimento, os funcionários também se sentem mais satisfeitos e motivados com seu trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A flexibilidade é o tema comum aos regimes flexíveis de trabalho, sejam os horários, o compartilhamento ou a localização, tende a oferecer ao funcionário a opção de quando trabalhar, quanto tempo trabalhar e onde realizar o trabalho, respectivamente. A teoria da expectativa refere-se indiretamente à flexibilidade quanto à importância dada ao equilíbrio entre recompensas e metas pessoais. Principalmente, após a pandemia do Covid-19, os trabalhadores estão muito preocupados com os conflitos entre as demandas do trabalho e da vida pessoal, um esquema opcional de trabalho pode ser entendido como uma boa recompensa, capaz de ajudar a conseguir o equilíbrio entre essas questões (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

DICA

Home office. Com o aumento de trabalho no regime remoto, principalmente após a pandemia do Covid-19, é importante acompanhar a legislação que dita como as empresas devem conduzir essa modalidade de trabalho. E você? Sabe o que a legislação diz respeito? Para se aprofundar nesse assunto, leia o artigo “O que é Home Office segundo a legislação?”, acessando o link: <https://canaltech.com.br/carreira/o-que-e-home-office-segundo-a-legislacao-239528/>

E quanto as vantagens e desvantagens dessa maneira de trabalhar, sabe quais são? Então leia o artigo “Home office: quais são as vantagens e desvantagens de trabalhar remotamente”, acessando o link: <https://maisminas.org/oportunidades/home-office-quais-sao-as-vantagens-e-desvantagens-de-trabalhar-remotamente/>.



3 MOTIVANDO E ENGAJANDO PESSOAS

Você é uma pessoa engajada? Sabe qual é a relação entre motivação e engajamento? E entre engajamento e desempenho? Você já se empenhou em prol de alguma causa? **Engajamento está relacionado a se empenhar em uma causa.**

Você já lutou pela **causa do abandono de animais ou o mau tratos de animais?** Já adotou ou resgatou da rua algum animal ferido ou vítima de maus tratos? Faz isso com frequência? Veja a figura “Animais abandonados”. Reflita sobre esse assunto! No cenário organizacional, o engajamento refere-se ao interesse dos funcionários em abraçar as ideias, ou os valores da empresa, ou a cultura apresentada pela organização em que trabalha. Esse comportamento gera fidelidade e comprometimento. Você não acha?

Figura 5 – Animais abandonados



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/sofa-abandonado-em-manila_18929198.htm#query=caes%20abandonados&position=8&from_view=search&track=ais. Acesso em: 15 fev. 2023

O engajamento no trabalho tem esse sentido, enquanto o funcionário apresenta coesão, comprometimento, fidelidade e conexão com o seu trabalho, com a organização. Quando a liderança organizacional consegue o engajamento de seus liderados, consegue melhor desempenho das equipes e melhores resultados organizacionais. Mas, como fazer isso? Veja a seguir como isso é realizado e os principais aspectos relacionados a esse assunto. Vamos conferir!

DICA

O trabalho das ONGS na Causa Animal. Lutar por uma boa causa, além de ser gratificante, é um trabalho que depende de amor, paciência, colaboração e contribuição. Você já pensou em se engajar numa causa nobre como esta? Se você não pode sair pelas ruas pessoalmente, resgatando animais feridos, abandonados, vítimas de maus tratos, perdidos, pode contribuir com algum valor financeiro para a compra de ração, medicamentos, cirurgias, tratamentos vitais para esses animais. Qualquer valor conta, a sua contribuição pode salvar vidas! Reflita sobre isso e faça a diferença.

Para se aprofundar mais nesse assunto e talvez se tornar uma pessoa engajada nessa causa nobre, assista ao vídeo “Conheça o trabalho da ONG que acolhe animais abandonados pelos donos”, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=qmhpqCFhTvl>, ou leia o artigo “ONG de animais: conheça as maiores Ongs do Brasil”, acessando o link: <https://love.doghero.com.br/dicas/ong-de-animais/> e leia a matéria completa.

Você pode encontrar uma ONG de resgate de animais como essas, aí na sua cidade, basta buscar pelas redes sociais, Facebook, Instagram, e encontrara uma pertinho de você! Isso mesmo, FAÇA A DIFERENÇA E PARTICIPE DESSE ENGAJAMENTO VOCÊ TAMBÉM. Boa leitura!



3.1 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO

No atual cenário empresarial, a cobrança por maior produtividade, melhor desempenho, maior rentabilidade e competitividade entre pessoas e entre organizações está crescendo ano após ano. Esse fato exige que as organizações foquem seus esforços em ter uma força de trabalho engajada, motivada, cooperando para com os objetivos organizacionais. Vejamos a seguir, como as empresas agem em relação a esse assunto. Vamos conferir!

3.1.1 Efeito da motivação no engajamento

Motivação e engajamento não são sinônimos! A **motivação** se refere ao **estímulo que determina o comportamento**, uma energia que aciona e o direciona. O **engajamento** é definido como a **imersão dos trabalhadores de uma organização em seus papéis organizacionais**, uma vez que as pessoas se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante o trabalho. “Quando todas essas três dimensões estão conectadas na execução do papel organizacional por parte do trabalhador, atinge-se o nível mais alto de engajamento” (RODRIGUES, 2019, p. 4). É ser psicológica e fisicamente dedicado no desempenho do papel da organização.

O **engajamento** consiste na disposição mental e positiva em relação ao trabalho, que é caracterizado por três dimensões: **vigor, dedicação e absorção**. O vigor refere-se à energia e resistência mental para a realização do trabalho, a dedicação refere-se ao envolvimento pessoal com as tarefas realizadas no trabalho e a absorção refere-se à capacidade de concentração e imersão durante o trabalho. Resulta do equilíbrio entre os recursos pessoais, as condições organizacionais e as demandas do trabalho, da formação de laços profundos dos trabalhadores com o seu trabalho e pelo que apresentam sentimentos positivos como bem-estar, prazer autêntico e inspiração na prática do trabalho, influenciando positivamente nos resultados da organização, pois, trabalhadores mais engajados proporcionam maior produtividade (RODRIGUES, 2019).

Conseguir o engajamento na equipe de trabalho, é uma das metas dos líderes, mas afinal, o que é engajamento? De acordo com Cavalcante et al. (2013, p. 21):

...trata-se de um construto motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado ao trabalho, que implica sentimento de realização que envolve estado cognitivo positivo e que é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social.

O **engajamento** no ambiente de trabalho promove a **elevação do nível de energia** e um reconhecimento saudável com o próprio trabalho, além de contribuir para as situações voltadas ao apoio social, desempenho, recursos pessoais, como autoeficácia e autoestima), capital psicológico positivo, crenças; tipo de enfrentamento utilizado, otimismo; recursos e demandas organizacionais, satisfação dos clientes, e resiliência (CAVALCANTE, 2013 et al. Além disso, o engajamento deve primeiramente proporcionar benefícios em nível individual e apenas após estes, proporcionar resultados para a organização, caso contrário, pode ser desestimulado e deixar de existir.

3.1.2 Engajamento e desempenho

Mas... por qual motivo o engajamento pode **melhorar o desenvolvimento de seu desempenho?** Segundo Cavalcante et al. (2013), pela experimentação de emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo, por melhor saúde psicológica e física, pela criação do envolvimento no emprego e os recursos pessoais, por exemplo, o apoio de outros, e pelo compartilhamento do engajamento com os outros.

Dessa forma, quando a **liderança estimula o engajamento** entre os membros de sua equipe, há uma **melhora no desempenho do funcionário**, assim como seu bem-estar e QVT, favorecendo ambas as partes, ou seja, funcionários e a organização. Quanto maior o engajamento dos funcionários, maior envolvimento, maior dedicação e maior satisfação com o trabalho. Para Miri, (2020 p. 47),

As principais condições de trabalho nas quais as pessoas tendem a se engajar ou desengajar são: **significância, segurança e disponibilidade**. Nestes níveis de envolvimento e comprometimento, as pessoas ainda experimentam saltos (engajamento) e quedas (desengajamento). O engajamento e o desengajamento no trabalho são comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam sua individualidade, durante a realização das atividades.

No caso de engajamento dos trabalhadores, há um maior nível de energia entre eles, agem de forma mais entusiasmada em relação às suas tarefas, proporcionando um sentimento positivo que muitas vezes, nem percebem as horas passarem.

Entenda que o engajamento dos funcionários está **relacionado à cultura organizacional, liderança, trabalho em equipe e percepção no apoio organizacional, mediado pela motivação do empregado**. Assim, quanto maior for o apoio e a orientação ao trabalho do líder para com a os membros de sua equipe, maior será o engajamento entre eles, resultando melhor desempenho, produtividade, lucratividade, captação e permanência de funcionários, comportamento de cidadania da organização e bem-estar dos funcionários (MIRI, 2020).

Note que há **relação entre a personalidade proativa do líder e o engajamento dos funcionários**, fazendo com que o líder deva agir com ética e justiça na mediação dos conflitos que surgem nas equipes, apoiando, elevando o moral e engajamento de todos, como consequência, os membros da equipe se tornam mais felizes e saudáveis.

A área de **GP** também pode contribuir para o aumento do engajamento dos funcionários, por meio de "...**programas organizacionais** concentrados na construção de recursos pessoais podem usar programas de atenção plena baseados em meditação para ajudar os indivíduos a ampliar o tempo de atenção, bem como desenvolver uma atitude sem julgamento" (MIRI, 2020, p. 47).

3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Então... existe mais de uma forma de engajamento? Sim, isso mesmo, o engajamento pode ser classificado em três tipos. Segundo Miri (2020) são classificados em:

- **Engajamento comportamental:** entre as estratégias que aumentam tanto o engajamento quanto a aprendizagem entre os funcionários, está a gamificação. Para o funcionário desejar estar engajado, é essencial que ele esteja motivado, ou seja, o engajamento comportamental requer que o indivíduo esteja estimulado, motivado em relação a algo que irá conquistar na organização, além de receber apoio à autonomia. Enquanto suas energias físicas aplicadas na execução de suas funções, funcionários engajados permanecem entusiasmados com sua organização e optam por permanecer nelas (MIRI, 2020).
- **Engajamento emocional:** atender à satisfação dos funcionários com várias características importantes do trabalho e melhorar as relações interpessoais entre os membros da equipe e entre estes e a liderança, também é uma opção. Reflete uma reação psicológica no ambiente de trabalho que pode ser descrita como um sentimento de aborrecimento, ou de prazer que constituem as atividades de aprendizagem. Trata-se de como as pessoas se sentem a respeito da organização e qual o sentimento em relação à empresa e seus líderes. Dessa forma, os objetivos pessoais proporcionam o engajamento emocional em relação aos objetivos profissionais na carreira do indivíduo. (MIRI, 2020)
- **Engajamento cognitivo:** consiste em uma abordagem mental, intelectual, que pode ocorrer, por exemplo, por meio da gamificação, da aprendizagem baseada em jogos. As abordagens de ensino proporcionam um ambiente de aprendizagem colaborativo ativo, focado no praticante, que favorece o engajamento do praticante com a sustentabilidade do negócio. A aprendizagem nesses ambientes virtuais colaborativos pode ser auxiliada pelo aumento da motivação e engajamento através da gamificação da tarefa educacional. É voltado às crenças dos indivíduos, da organização, dos líderes e sobre as condições de trabalho, em gastar esforço extra

para compreender os conceitos complexos e habilidades de pensamento de ordem superior, além da atenção consciente e assimilação, enfatizando a importância da atividade, o tempo e o ambiente ao redor do indivíduo (MIRI, 2020). Portanto, o engajamento do trabalhador refere-se àqueles

que **trabalham com paixão e têm sentimento de conexão** com a organização e com a atividade que desempenham, haja vista que experimentam emoções positivas no desempenho de suas atividades e isso os move a trabalhar com cada vez mais afinco, o que se traduz tanto em crescimento pessoal quanto em desenvolvimento organizacional (RODRIGUES, 2019, p. 6).

DICA

Agora que você já entendeu a relação entre motivação, engajamento e desempenho, que tal aprofundar mais esse assunto, assistindo ao vídeo “A velocidade da confiança – engajamento”. Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=BxM94phNsXU>.

Mas se você prefere fazer uma leitura, que tal saber mais sobre esse assunto, lendo os seguintes artigos “Sim, é possível melhorar o engajamento no trabalho”, “Equipe desmotivada: como o Empowerment ajuda a reverter essa situação?” e “5 principais desafios com treinamentos de equipes”, “Como manter o engajamento em novos modelos de trabalho?”, “Benefícios trazem engajamento do colaborador”, acessando os links: <https://rhpravoce.com.br/colab/sim-e-possivel-melhorar-o-engajamento-no-trabalho/>; <https://rhpravoce.com.br/colab/como-manter-o-engajamento-em-novos-modelos-de-trabalho/>; <https://rhpravoce.com.br/colab/beneficios-trazem-engajamento-do-colaborador/>.

Boa leitura.



Gostou do que vimos até aqui? Não existem fórmulas mágicas na motivação das pessoas! Lembre-se de que estimular alguém no trabalho, requer que a liderança seja honesta, justa, respeite as diferenças, a diversidade, proporcione o bem-estar e um ambiente motivador que suas equipes, presenciais ou virtuais, se sintam seguras e possam confiar em seu líder. Reflita sobre isso. Aliás, bem-estar, diversidade e equipes virtuais fazem parte da nossa próxima unidade.

LEITURA COMPLEMENTAR



10 dicas de linguagem corporal para identificar um mentiroso

Revista Exame

Veja 10 gestos, expressões e posturas que entregam uma pessoa que está mentindo, segundo especialista em linguagem corporal.

Você pode ser uma pessoa muito atenta e perspicaz, mas as suas chances de pegar um mentiroso no flagra são relativamente baixas. É o que diz o especialista em comportamento Paulo Sergio de Camargo, autor do livro “Não minta para mim: psicologia da mentira e linguagem corporal” (Summus Editorial, 2018). Segundo ele, um leigo em linguagem corporal costuma acertar apenas 50% das vezes em que tenta identificar um mentiroso pela sua postura. Mas nem os especialistas mais tarimbados acertam sempre: suas chances de sucesso costumam girar em torno de 65% ou um pouco mais.

A principal dificuldade está no fato de que os sinais da mentira muitas vezes se confundem com vestígios de timidez, ansiedade e nervosismo. É o que Camargo chama de “erro de Otelo”, em referência ao clássico personagem de Shakespeare. Em vez de medo, o protagonista da tragédia enxerga traição nos olhos de sua mulher, Desdêmona, e comete uma terrível injustiça. Na vida real, os erros de cálculo também costumam ser frequentes – ainda mais se você está envolvido emocionalmente na situação.

A vantagem do especialista que analisa vídeos ou entrevista réus, por exemplo, é que ele não tem uma relação direta com o mentiroso. No cotidiano do trabalho, porém, os sentimentos e expectativas que você alimenta em relação ao seu interlocutor podem “nublar” o seu julgamento sobre a honestidade dele – para o bem ou para o mal. Ainda assim, há certos sinais clássicos que costumam trair os mentirosos. Eles foram compilados após décadas de pesquisa científica sobre o assunto, e são descritos no livro “Não minta pra mim: Psicologia da mentira e linguagem corporal”, de autoria de Camargo. A seguir para conhecer alguns desses sinais – mas lembre-se de aplicá-los com parcimônia:

Tapar a boca



Um gesto típico de quem não está falando a verdade é tocar a própria boca. Afagar o queixo, limpar os lábios com os dedos, colocar um lápis ou outro objeto diante da boca são sinais bastante comuns. De acordo com Camargo, a preocupação com a boca reflete a vontade de impedir que os demais escutem a mentira que será proferida, ou até o desejo inconsciente de reprimir suas próprias palavras, por elas serem falsas

Evitar contato visual



Não olhar diretamente nos olhos do outro não significa necessariamente falta de sinceridade: pode se tratar simplesmente de insegurança ou timidez. Ainda assim, é comum que o mentiroso baixe os olhos para evitar que a falsidade das suas afirmações seja percebida. No entanto, esse detalhe pode ser traiçoeiro. “Muitos mentirosos, sabendo disso, fazem exatamente o contrário quando mentem: olham diretamente nos olhos da vítima na tentativa de fazer suas afirmações mais críveis”, escreve Camargo.

Comprimir os lábios



Um mentiroso em ação costuma se fechar em si mesmo, evitando que as palavras saiam de sua boca. Um sinal bastante claro dessa resistência à comunicação é dobrar os lábios para dentro, apertando-os com força. Trata-se de uma reação comum a perguntas com potencial de expor a verdade. De acordo com Camargo, o “sumiço” dos lábios pode indicar que a pessoa foi atingida pela pergunta e não deseja respondê-la.

Mostrar micro rugas na testa



O nervosismo trazido pela situação também pode provocar o aparecimento de pequenas rugas horizontais na testa do mentiroso. O problema é que elas desaparecem muito rápido e nem sempre são fáceis de observar, diz Camargo. Mas cuidado: as linhas na testa muitas vezes refletem um tipo de tensão que nada tem a ver com mentiras. Em geral, as rugas que denotam mero nervosismo são bem pronunciadas e permanecem no rosto do outro por mais tempo.

Restringir os movimentos de mãos e braços



É comum que as pessoas que faltem com a verdade diminuam muito sua gesticulação. “As mãos ficam grudadas às pernas, nos bolsos, colocadas para trás”, escreve o especialista. “Os movimentos são escassos e controlados”. O motivo para essa paralisia é inconsciente: sem saber, a pessoa acredita que, quanto mais imóvel estiver, mais facilmente passará despercebida do olhar atento do seu interlocutor. Ela também tenta reduzir sua linguagem corporal para não deixar que seus gestos acabem por contradizer sua fala.

Movimentos rígidos e repetitivos



Na tentativa de se fechar em seu próprio corpo, o indivíduo pouco sincero tenderá a se movimentar de forma dura, repetitiva e mecânica. Quanto mais intensos esses gestos, mais fica claro que o mentiroso está desconfortável e trava uma luta interna para manter o controle da situação.

Encolher a cabeça



Segundo Camargo, o mentiroso tende a retrain o próprio corpo: pescoço encolhido, queixo baixo, pernas juntas e braços cruzados indicam uma tentativa inconsciente de controlar as suas próprias emoções. O comportamento remonta aos tempos das cavernas. Diante de um predador, o homem pré-histórico tinha três opções: fugir, lutar ou ficar paralisado. A terceira opção é a que menos chama a atenção. Não à toa, o mentiroso que quer “sobreviver” ao seu interlocutor tenta se encolher de todas as formas possíveis.

Tocar muitas vezes o próprio corpo



O autoabraço e as carícias aos próprios braços podem denotar insegurança, ansiedade, necessidade de proteção e retorno inconsciente a uma postura infantil, explica Camargo. São diversos os toques ao próprio corpo que traem os mentirosos. Passar as mãos nas pernas para tirar uma sujeira imaginária, por exemplo, pode denotar preocupação e ansiedade. Coçar o nariz é outro gesto característico, diz o especialista: durante seu depoimento no caso Monica Lewinsky, o ex-presidente norte-americano Bill Clinton tocou o próprio nariz mais de 25 vezes.

Encolher apenas um dos ombros



Este é um dos sinais mais clássicos da mentira, de acordo com o psicólogo norte-americano Paul Ekman, considerado um dos maiores especialistas do mundo em expressões faciais e corporais. A postura do indivíduo que falta com a verdade é assimétrica: um dos seus ombros se levanta ou se projeta levemente para a frente. Com o gesto, ele tenta transmitir descaso e pouca preocupação pelo que está dizendo. Muitas vezes, esse tom de desdém dissimulado também aparece na voz do mentiroso.

Tentar se afastar do interlocutor



Camargo diz que uma das técnicas mais usadas por especialistas para desmascarar um mentiroso é se aproximar o máximo possível dele durante uma pergunta delicada. Essa tática pode deixá-lo mais ansioso e propenso a se entregar. Isso porque, quanto mais afastado puder ficar do outro, mais seguro ele vai se sentir. A tentativa de manter uma distância confortável aparece tanto física quanto verbalmente: ele também procurará se manter longe dos detalhes mais espinhosos de sua história. Ainda assim, é preciso tomar cuidado com esse sinal. “Certos mentirosos se aproximam intensamente de suas vítimas”, escreve o especialista.

Fonte: https://classic.exame.com/wp-content/uploads/2016/09/size_960_16_9_microrrugas_ingram_publishing.jpg?quality=70&strip=info&w=920 Acesso em: 29 jan. 2023.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tema de aprendizagem, você estudou:

- O papel motivacional da liderança consiste em ter atitudes proativas e positivas como elogiar a performance de seus funcionários.
- O gestor deve participar junto à equipe demonstrando empatia pela situação, e quando possível, vivenciar as mesmas situações.
- Algumas estratégias motivacionais são por meio de programas de reconhecimento de funcionários como a administração por objetivos.
- Outra estratégia motivacional é por meio de programas de envolvimento dos funcionários com as teorias sobre motivação como a gestão participativa e os círculos da qualidade por exemplo.
- O planejamento de trabalho e regimes flexíveis de trabalho, também são estratégias motivacionais, como o rodizio de tarefas, remuneração variável e o horário flexível ou o trabalho híbrido/remoto, home office, por exemplo.
- As organizações precisam ter uma força de trabalho engajada, motivada, cooperando para alcançar os objetivos organizacionais.
- O engajamento pode ser classificado em três tipos: comportamental, emocional e cognitivo.

AUTOATIVIDADE



1 Estímulo e reconhecimento demonstram que a organização se importa e aprecia os esforços de seus funcionários. Mas não basta falar, é preciso demonstrar para elevar o moral dos funcionários, aumentando o engajamento com os membros da equipe assim como o seu desempenho. Para alcançar esses objetivos, as empresas desenvolvem diversos programas de envolvimento dos funcionários com as teorias sobre motivação. Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () Programas da qualidade; empowerment; treinamento contínuo; planos de desenvolvimento.
- b) () Programas de gestão participativa; círculos da qualidade; participação por representação; planos de participação acionária.
- c) () Programas de benefícios; inteligência emocional; planos de carreira; desenvolvimento de projetos.
- d) () Programas de desenvolvimento; empowerment; círculos da qualidade; planos de inovação.

2 Qualquer que seja a posição de liderança, líder, gestor, ou o proprietário, requer um desenvolvimento constante. Nem todos nascem com as habilidades necessárias para liderar e sempre possível melhorar. Para o desenvolvimento é necessário se preparar, treinar e se dedicar. Para diagnosticar se um líder precisa ser treinado ou desenvolvido, alguns fatores devem ser considerados. Analise as sentenças a seguir:

- I- A motivação é intrínseca ao indivíduo, ou seja, não pode ser desenvolvida.
- II- Os comportamentos demonstram a motivação de cada pessoa.
- III- A motivação é extrínseca ao indivíduo, ou seja, pode ser desenvolvida.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () As sentenças I e II estão corretas.
- b) () Somente a sentença II está correta.
- c) () As sentenças II, e III estão corretas.
- d) () Somente a sentença III está correta.

3 Manter os membros de sua equipe motivados requer dedicação e empenho da liderança. Exige gerar confiança entre as pessoas e entre os grupos que compõem a organização. Funcionário motivado tende a significar que está satisfeito e engajado com sua equipe de trabalho, e nem em todas as motivações, são ligadas diretamente a dinheiro. Classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- () Para funcionários com perfil de executor, a motivação tem a ver com a oportunidade de comandar algo, ganhar mais autoridade e mais responsabilidade.
- () Para funcionários com perfil de pensador a motivação tem a ver em proporcionar tarefas com maior interação com pessoas poderosas, influentes e interessantes.
- () Para funcionários com perfil de criatividade, a motivação tem a ver com proporcionar tarefas com maior interação com pessoas poderosas, influentes e interessantes.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – F.
- b) () V – F – V.
- c) () F – V – F.
- d) () F – F – V.

4 Entre as diversas maneiras de motivar os membros de sua equipe de trabalho, as organizações estão desenvolvendo novos planejamentos de trabalho e regimes flexíveis. Essa mudança gera o aumento da satisfação e da produtividade dos membros da equipe e a diminuição de gastos, como o pagamento de horas extras. Neste contexto, disserte a respeito dos benefícios em aplicar programas de horários flexíveis na motivação de seus funcionários.

5 Melhorar o desempenho e aumentar a satisfação dos funcionários são preocupações constantes na maioria das empresas, pois eles seguem juntos. É aí que entram os programas de motivação e de engajamento. Eles servem de indicadores de satisfação dos funcionários e de desempenho organizacional. Ambos afetam diretamente os resultados organizacionais. Neste contexto, disserte sobre o efeito da motivação no engajamento.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, P. S. de. **Liderança e linguagem corporal**: técnicas para identificar e aperfeiçoar líderes. (On-line Plataforma Pearson): São Paulo: Summus Editorial, 2018.

CAVALCANTE, M. M. *et al.* **Engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico**: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2013. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/40/1/MarcileideMC.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração de vendas**. São Paulo: Elsevier, 2010.

HENRIQUES, P. M. F. de C. **Comunicação em auditoria interna e a programação neurolinguística**. Tese de Doutorado. ISCAL. 2020. Disponível em: https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/15299/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Comunica%c3%a7%c3%a3o%20em%20Auditoria%20Interna%20e%20PNL%20Paulo%20Henriques.pdf. Acesso em: 2 fev. 2023.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. **Liderando para alta performance**: conceitos e ferramentas. Petrópolis: Editora Vozes, 2021.

MIRI, D. H. **Gamificação, motivação e engajamento no trabalho**: um estudo qualitativo de múltiplos casos. Dissertação de Mestrado. Universidade Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2020. Disponível em: [emhttps://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6184/Dissertacao%20Daniel%20Hank%20Miri.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6184/Dissertacao%20Daniel%20Hank%20Miri.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 2 fev. 2023.

MOTA, E. B. **Ações que auxiliam na transformação de uma equipe de alta performance**. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2019. Disponível em: http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/1438/128511/MBADHG-LD-1CM-1E1_Acoes-que-auxiliam-na-transformacao-de-uma-equipe-de-alta-performance.pdf. Acesso em: 29 jan. 2023.

ROBBINS, H; FINLEY, M. **O líder acidental**: o que fazer quando você se torna o chefe. Prentice Hall: São Paulo, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional** (on-line Plataforma Pearson): Rio de Janeiro: Pearson, 2010.

RODRIGUES, R. A. P. *et al.* Motivação e engajamento dos servidores públicos federais da Universidade Federal do Pará. **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/>

bitstream/handle/123456789/201703/101_00154.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
Acesso em: 2 fev. 2023.

ROJO, R.; MOURA, E. (Orgs.). **Multiletramentos na escola**. São Paulo: Parábola, 2012.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes** (on-line Plataforma Pearson): Curitiba: InterSaberes, 2017.

SOARES, M. T. R. C. (org.). **Liderança e desenvolvimento de equipes** (on-line Plataforma Pearson): São Paulo: Pearson Education, 2015.

SOUZA, A. T. de. **Equipes de alta performance**: como desenvolver uma equipe de alta performance. Monografia. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2012. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/151/ANDRESSA%20THAIS%20DE%20SOUZA1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 jan. 2023.

SOUZA, E. M. de. Diversidades, identidades e inclusão. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 59, n. 4, p. 310, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/80004>. Acesso em: 29 jan. 2023.

SOUZA, I. S. P. *et al.* **Intranets e extranets – o avanço da comunicação e da transparência corporativa**. SEMOC-Semana de Mobilização Científica-Segurança: A paz é o fruto da justiça, 2009. Disponível em: <http://ri.ucsal.br:8080/jspui/bitstream/prefix/4312/1/Intranets%20e%20extranets.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.

GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- conhecer os benefícios de uma gestão preocupada com a QVT;
- analisar a influência no líder no bem-estar dos trabalhadores;
- entender a importância de aplicação da neurociência na gestão organizacional;
- compreender a responsabilidade da liderança na captação e retenção de seus liderados;
- reconhecer a diversidade cultural e a inclusão social, como um diferencial competitivo;
- conhecer a importância de construir equipes multiculturais e inclusivas;
- entender o papel do e-líder, suas habilidades e responsabilidades;
- analisar como o gestor desenvolve e implanta equipes virtuais.

PLANO DE ESTUDOS

A cada tópico desta unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TEMA DE APRENDIZAGEM 1 – O PAPEL DA LIDERANÇA NA SAÚDE E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS

TEMA DE APRENDIZAGEM 2 – O PAPEL DA LIDERANÇA EM PROCESSOS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

TEMA DE APRENDIZAGEM 3 – O LÍDER NA ERA DIGITAL



CHAMADA

Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.



CONFIRA A TRILHA DA UNIDADE 3!

Acesse o
QR Code abaixo:



O PAPEL DA LIDERANÇA NA SAÚDE E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS

1 INTRODUÇÃO

Olá, acadêmico! Seja bem-vindo à Unidade 3 da disciplina “Desenvolvimento Gerencial e Liderança”. Depois de compreender os fundamentos do Desenvolvimento e Gestão de Equipe na Unidade 2, você conhecerá, no decorrer desta unidade, os principais aspectos em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), bem-estar dos trabalhadores, captação e retenção de talentos, gestão da diversidade e de equipes virtuais.

No Tema de Aprendizagem 1, analisaremos o papel da liderança na qualidade de vida no trabalho de sua equipe, a aplicação do autoconhecimento na gestão do estresse para contribuir com o bem-estar e entender questões a respeito da felicidade e da alegria. Além disso, compreender a importância dos instrumentos da neurociência na gestão das equipes de trabalho, como o uso da neurogestão, neuroliderança e neurocoaching.

Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes ao longo deste tema de aprendizagem, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais.

Mas... antes de iniciarmos os principais conceitos desse assunto, que tal assistir a alguns vídeos para a abertura dos assuntos deste Tema de Aprendizagem?

DICA

Já ouviu falar da aplicação da neurociência nas organizações? Saiba que a neurociência traz importantes contribuições para os gestores, nos processos de liderança nas organizações. Para entender mais sobre esse assunto, o consultor Eduardo Ferraz, autor do livro *Seja a pessoa certa no lugar certo*, fala sobre isso, no vídeo: Como a neurociência pode contribuir na gestão de pessoas?, comentando como algumas descobertas da neurociência podem ser bastante úteis para quem comanda equipes. Assista ao vídeo do Portal Exame, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=71-5QXswRMU>.

Mas se você prefere ler, que tal fazer uma leitura sobre como equilibrar a sua vida pessoal da vida profissional, na busca pelo bem-estar e QVT. Ser líder é saber equilibrar as coisas, mas nem sempre é possível e as consequências podem ser desastrosas. Buscar um caminho que concilie ambas é o ideal. Mas, é possível conciliar a vida e pessoal com a profissional? Reflita sobre isso. Para conhecer mais sobre o assunto, leia o artigo *Equilíbrio entre carreira e vida pessoal*, acessando o Portal RH PRA VOCÊ: <https://rhpravoce.com.br/colab/equilibrio-entre-carreira-e-vida-pessoal/>.



2 LIDERANÇA E A QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS

É muito bom sentir-se bem em casa e no trabalho, conciliando a vida profissional da vida pessoal. Quando conseguimos melhorar o modo que vivemos, tornando-o mais agradável e saudável, menos estressante, podemos dizer que estamos tendo uma melhor qualidade de vida. Note que um líder que promove um ambiente de trabalho saudável, está gerando impacto diretamente na produtividade, satisfação e engajamento dos trabalhadores, pois a **qualidade de vida** tem grande importância no **bem-estar** e em seu desempenho, você não acha? Vamos conferir!

2.1 QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE LABORAL

Mas... qual é a relação entre a qualidade de vida e o estresse laboral? Se você já teve um trabalho, conhece o contexto, sabe que estão completamente relacionados! Manter uma boa qualidade de vida requer uma vida menos estressante, para isso as empresas buscam desenvolver programas de QVT que contribuam para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos trabalhadores, incluindo formas de reduzir ou eliminar o estresse laboral. E... como o líder pode contribuir com esse assunto? Então... vamos por partes!

2.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Você sabe a que se refere a QVT? Segundo Ferreira (2017, p. 113), ela se refere ao “conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. O entendimento da **QVT** acontece a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo: é o chamado **enfoque biopsicossocial**”.

ATENÇÃO

O conceito do enfoque biopsicossocial originou-se na Medicina Psicossomática e propõe uma visão integrada do ser humano, segundo a qual cada pessoa pode ser compreendida em três níveis. São eles: o biológico, o psicológico e o social.



Como isso ocorre? Esses fatores biopsicossociais, ou seja, a compreensão do indivíduo pela organização. Segundo Ferreira (2017), isso ocorre: no nível **biológico** (em que estão as características inatas ou adquiridas ao longo do tempo, como o metabolismo, vulnerabilidades e resistências físicas); no nível psicológico (relaciona-se aos processos emocionais, afetivos e de pensamento, conscientes ou inconscientes,

que formam a personalidade e o modo de perceber e se relacionar com as pessoas e com o mundo) e no nível **social** (envolve os valores, as crenças e a forma de participação do indivíduo em todos os grupos de que faz parte).

E qual é a importância da identificação desses fatores? Eles representam um diferencial para a organização, pois, segundo Ferreira (2017), **esses fatores** servem para a realização de **diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos** voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na organização, impactando na:

- Identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais presentes no ambiente físico;
- A carga física e mental requerida para cada atividade;
- As implicações políticas e ideológicas existentes no trabalho;
- A dinâmica da liderança empresarial e do poder formal; e
- O significado do trabalho em si e a satisfação do empregado no trabalho.

Mas... o que pode influenciar a sua QVT? São diversos fatores que agem direta e indiretamente na sua QVT, os mais relevantes são encontrados no quadro “Fatores que influenciam a QVT”. Observe o quadro e reflita a respeito de como cada um desses fatores está impactando em sua vida neste momento. Vamos começar?

Quadro 1 – Fatores que influenciam a QVT

Fator	Identificação do Fator
Existência de remuneração adequada ao mercado	O salário pago pela empresa é compatível com o oferecido no mercado?
Garantia de segurança e saúde no ambiente de trabalho	O local de trabalho é limpo e a segurança do trabalhador na realização de suas atividades é assegurada?
Desenvolvimento das capacidades humanas	A pessoa consegue aprender e se desenvolver nas atividades que desenvolve?
Existência de estabilidade e oportunidades de crescimento profissional	A pessoa não sente ameaça de demissão e possui chances de se desenvolver profissionalmente, crescendo na estrutura da empresa?
Adequado relacionamento com demais empregados e superiores	Existe um clima de confiança e respeito entre os funcionários e lideranças?
Obtenção de direitos dos trabalhadores	A empresa assegura aos funcionários todos os direitos garantidos por lei, tais como: adequadas condições de trabalho, segurança e saúde, o pagamento é realizado no prazo correto?
Consideração da vida profissional e pessoal dos funcionários em sua totalidade	É possível o funcionário conciliar trabalho e vida pessoal? A jornada de trabalho permite que haja vida depois do trabalho?
Percepção da relevância social do trabalho	Até que ponto o funcionário percebe o impacto de seu trabalho no mundo?

Fonte: adaptado de Ferreira (2017, p. 116)

Percebeu que todos esses fatores tornam as organizações mais competitivas? Isso mesmo! Eles melhoram o bem-estar dos funcionários e estimulam a cooperação e a colaboração entre os membros. Note que em organizações que o **líder** constitui seu quadro de trabalhadores por profissionais que combinam **pessoa com trabalho**, não só resultam em um **desempenho** superior, como também tendem a aumentar o **bem-estar** do funcionário (MACSHANE, 2013).

Então... QVT pode influenciar a produtividade? Sim, isso mesmo! **A QVT é um diferencial competitivo** pelo fato de o indivíduo produzir mais e melhor, quando está se sentindo feliz e motivado. De acordo com Ferreira (2017), é importante investir nos funcionários com a finalidade de minimizar os riscos ocupacionais por meio de cuidados com a segurança no ambiente de trabalho e com esforços físicos e mentais em cada atividade. Mas entenda que é um equívoco pensar que a QVT está relacionada somente às atividades de saúde e segurança, e com isso acabam não a associando com a **Qualidade Total** (QT) e com a melhora do clima da empresa. Você concorda? Reflita sobre isso!

Para você proporcionar um melhor **clima organizacional** e um sentimento de **QT** aos trabalhadores, é necessário que a liderança em conjunto com a área de **Gestão de Pessoas (GP)**, identifiquem quais são as necessidades de seus funcionários, quais são os aspectos que podem satisfazer as suas necessidades. Uma alternativa é que a área de GP elabore **pesquisas para medir o clima organizacional**, que possibilitem conhecer melhor os seus funcionários, suas motivações e satisfações que resultam em melhor QVT, e uma melhora em programas voltados à saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Esses programas de QVT são essenciais para que a liderança consiga uma mudança de comportamento e desempenho dos trabalhadores de sua equipe. Segundo Ferreira (2017), quando um funcionário está satisfeito com o trabalho, ele tende a ser mais comprometido e dedicado, assim como quanto ele está insatisfeito, tende a faltar, a se atrasar, a ter baixo comprometimento, a procurar novas oportunidades de emprego, e em alguns casos, nem se preocupa em ser demitido. Um funcionário que não está bem, ou satisfeito com o seu trabalho, pode resultar em absenteísmo, turnover, surgimento de doenças ocupacionais como o estresse, problemas de coração, pressão e úlceras, consequências de um clima pesado, tenso, da pressão do ambiente de trabalho.

E como a organização pode elaborar um programa de QVT? Por meio da área de GP! Para isso, segundo Ferreira (2017), é preciso: o diagnóstico do clima organizacional; a consulta a grupos de trabalho e comissão de QVT; indicadores diversos, tais como relatórios médicos, índice de rotatividade e absenteísmo, quantidade de acidentes de trabalho com e sem afastamento; e mapeamento do perfil sociofamiliar dos empregados.

Um exemplo é a ginástica laboral, uma das práticas que fazem parte da maioria dos programas de QVT, aplicado através de atividades físicas que auxiliam a cuidar do

corpo. Veja na figura “Ginástica laboral no ambiente de trabalho”. “**A Ginástica Laboral** consiste no conjunto de práticas de exercícios físicos realizados no ambiente de trabalho, com a finalidade de exercitar e colocar previamente cada pessoa e todos da equipe ou grupo de trabalho para o exercício do labor diário” (MOTA et al., 2020, p. 4). Elas auxiliam na diminuição da intensidade e frequência da dor; mudança do hábito postural durante o trabalho; diminuição do afeto negativo no trabalho; melhora a qualidade de vida; aumenta a disposição para o trabalho; melhora a saúde física e emocional; entre outros.

Figura 1 – Ginástica laboral no ambiente de trabalho



Fonte: https://br.freepik.com/vetores-gratis/empregados-de-escritorio-se-exercitam-no-trabalho-esticado-na-mesa_34477925.htm#query=ginastica%20laboral%20trabalho&position=16&from_view=search&track=ais#position=16&query=ginastica%20laboral%20trabalho. Acesso em: 28 fev. 2023.

Veja que o programa, segundo Ferreira (2017), pode atuar em três focos principais:

- **Sistemas de qualidade:** estabelecimento de políticas e programas de qualidade total, como a certificação ISO 9000.
- **Potencial humano:** enfoque na capacitação, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores, entre outros.
- **Saúde e segurança:** ênfase nas condições e no ambiente de trabalho e na ausência ou minimização de riscos ocupacionais, entre outros.

Esses três focos proporcionam uma melhor QVT em um âmbito total. Isso acontece por meio da **Gestão da QVT**, que vai aplicar programas de QVT desenvolvidos com enfoque em práticas ligadas à **saúde e bem-estar do trabalhador**, entre elas: lazer, saúde física e mental, segurança, atendimento clínico e educação para a saúde, assistência psicológica, produtividade, redução de acidentes, absenteísmo e preservação do meio ambiente.

Mas... o que é a Gestão da QVT? Significa que **os líderes devem aplicar o programa de QVT elaborado pela área de GP**, junto a sua equipe, estimulando o **coletivismo**. Pessoas com alto coletivismo se definem pela participação nos grupos, enfatizam sua conexão pessoal com outros membros do grupo e valorizam os objetivos e o bem-estar das pessoas nesses grupos.

Perceba que o compromisso afetivo é mais alto nas empresas que cumprem suas obrigações junto aos funcionários e seguem valores humanitários como justiça, cortesia, perdão e integridade moral. Assim, empresas que possuem líderes que apoiam o bem-estar dos funcionários tendem a cultivar níveis superiores de lealdade de seus funcionários para com a equipe, e consequentemente, para a organização.

E qual é o papel da área de GP? Com os resultados da pesquisa de clima organizacional, a área de GP elabora um **programa de QVT** de acordo com a realidade da empresa, focando nos resultados desejados, considerando o custo do programa. Além disso, essa área deve elaborar um programa de QVT que apresente o seguinte ciclo: **diagnóstico; planejamento; implantação;** e avaliação dos resultados. Feito isso, inicia-se uma **Gestão da QVT**, no qual os gestores têm como papel, colocar em prática o programa de QVT.

Mas veja que a Gestão da QVT apresenta três enfoques, de acordo com Ferreira (2017):

- **Estratégico:** quando a preocupação com a QVT é declarada na missão e na política da empresa, com associação à imagem corporativa.
- **Gerencial:** quando a responsabilidade pela gestão da QVT é atribuída aos líderes da organização e existe associação a objetivos, metas e produtividade.
- **Operacional:** quando existem ações específicas visando ao bem-estar, mas sem alinhamento aos propósitos de competitividade, produtividade e desempenho.

Percebeu quanto é importante que a organização promova uma QVT para seus trabalhadores? A área de **GP e os líderes devem se unir nesse propósito**, desenvolvendo estratégias para alcançar este objetivo. Segundo Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013), a existência dos conflitos entre trabalho e família, pode influenciar o bem-estar e o desempenho de seus trabalhadores, por isso, esse assunto tornou-se uma preocupação para as empresas que vêm desenvolvendo iniciativas com a finalidade de evitar ou atenuar tais conflitos, por meio de programas de QVT.

ATENÇÃO

As empresas que investem em seus funcionários, promovendo melhorias físicas no espaço apresentam melhor relação trabalho e família, mas é preciso contar também com outras estratégias, como criar uma cultura de respeito mútuo, promover atividades colaborativas, promover melhorias no espaço, estimular a prática de atividades físicas, adotar a flexibilidade e atenção à saúde mental (ANAMT, 2019).

Veja que as **consequências dos conflitos entre** trabalho e família também devem ser consideradas na elaboração de um programa de QVT. Mas... quais são essas consequências do conflito entre **trabalho e família**? Segundo Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013), são classificadas em três grupos: **aspectos físicos e psicológicos** (estresse, depressão, hipertensão, ansiedade, transtornos de humor e abuso de substâncias); os efeitos sobre as **atitudes e comportamentos** do trabalhador (satisfação no trabalho, comprometimento e a vontade de deixar a empresa); e os resultados sobre a **satisfação com a família**.



O líder terá maior dificuldade em gerir sua equipe, quando seus membros passam por problemas pessoais, familiares, pois acabam refletindo no ambiente de trabalho. Mas, além de todos esses fatores discutidos aqui, ainda existem diversos outros que influenciam na QVT, entre eles, se destaca o **estresse laboral**. Agora que você viu o que contribui para a QVT do trabalhador, que tal entender como o estresse laboral influencia a vida do trabalhador? Vamos conferir?

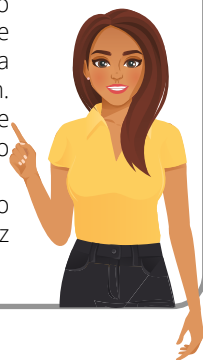
2.1.2 Estresse laboral

Como você já deve ter percebido, a vida pessoal e a vida profissional caminham com as emoções alinhadas. Se você está se sentindo insatisfeito com o seu trabalho, passando por contradições, conflitos, isso pode contribuir para uma situação de estresse laboral, além de diversos problemas de saúde como consequência de suas emoções e sentimentos, afetando a sua vida pessoal e profissional. Você concorda? Reflita sobre isso!

IMPORTANTE

O estresse refere-se a qualquer tipo de aflição ou cansaço do corpo e da mente, é uma reação do indivíduo a uma adaptação, gerando sintomas físicos, psicológicos e comportamentais. Perceba que não é considerável um problema até ocorrer em excesso, atacando as defesas do organismo e afetando a saúde. Para identificar uma situação de estresse, é necessário perceber a existência de três itens: O estímulo, a resposta e a interação da pessoa com o ambiente. Nem toda situação de estresse é ruim. O eutress (bom) é a tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultados, é uma força que acrescenta excitação e desafio à vida, contribuindo para a felicidade, a saúde e a longevidade.

O distress (ruim), ao contrário do eutress, tem relação com a tensão e o rompimento do equilíbrio, é quando existe uma tensão não aliviada que conduz à destruição, à doença e em casos mais graves, à morte (FERREIRA, 2017).



Então podemos dizer que o estresse não é “frescura”, como alguns dizem? Isso mesmo, o estresse é coisa séria e os **líderes devem reconhecer esse comportamento em seus liderados**, além disso cada um vivencia o estresse de maneira diferente. Segundo Macshane (2013), cada indivíduo vivencia uma **situação de estresse** de maneira diferente quando expostas ao mesmo **estressor**. Veja que entre os aspectos que influenciam como você reage a **situações estressantes**, está a sua saúde e a sua personalidade.

Um exemplo é em relação a **pessoas ativas**, que praticam exercícios regularmente e vivem um estilo de vida saudável, estas **reagem melhor ao estresse em relação a pessoas passivas** e sedentárias, o mesmo acontece em relação à **personalidade**. **O líder deve praticar e estimular seus liderados à prática de atividades físicas, na prevenção e no combate ao estresse.**

Existe uma fórmula mágica para a eliminação do estresse no trabalho? Infelizmente, não! O que existe são alternativas que podem reduzir e às vezes, até eliminar o estresse, como identificar e reduzir/excluir o **agente estressor**, e algumas práticas como: massagem expressa; sala de decompressão; reflexologia; workshops, palestras e vivências; atendimento psicológico em rede credenciada; yoga, shiatsu; curso sobre gerenciamento do estresse; massagem antiestresse; exercícios de relaxamento e massagem bioenergética.

Percebeu como é importante que a liderança reconheça o estresse em sua equipe de trabalho? O **estresse laboral** é considerado um processo em que o indivíduo identifica as solicitações do trabalho como estressores que excedem sua habilidade de confronto e causam no indivíduo reações negativas, e assim como nas situações de estresse da vida pessoal, o estresse ocupacional também considera três aspectos:

- **Estímulos estressores** (estressores organizacionais) – do trabalho que requerem do funcionário respostas adaptativas e que ultrapassam a sua habilidade de confronto.
- **Respostas aos eventos estressores** – respostas (psicológicas, fisiológicas e comportamentais) que os indivíduos apresentam quando expostos a fatores do trabalho que ultrapassam sua habilidade de confronto.
- **Estímulos estressores-respostas** – processo geral em que solicitações do trabalho provocam impacto nos funcionários (FERREIRA, 2017).

A **liderança** deve promover um **clima organizacional** que evite as situações de estresse. Segundo Macshane (2013), enquanto o **otimismo e a positividade nos protegem do estresse**, o **vício em trabalho** é prejudicial, atrai estressores e diminui a capacidade de combatê-los. Um exemplo é o workaholic, viciado em trabalho, extremamente envolvido, sente-se forçado/impulsionado a trabalhar por causa das pressões internas, compulsivo e preocupado, muitas vezes com exclusão e/ou em prejuízo da saúde pessoal, das relações íntimas e da família.

DICA

Um trabalhador que se tornou workaholic tem dificuldades de se desligar do trabalho, dificilmente tem lazer ou período para o descanso, deixando de lado sua vida pessoal, sua família, seus filhos e seus amigos, resumindo seu círculo social àqueles que convivem no ambiente de trabalho. Você é um workaholic? Mesmo com os riscos será que compensa ser workaholic pelas vantagens que oferece à sua carreira? Reflita sobre isso. Para conhecer mais sobre o assunto, leia o artigo Por que ainda valorizamos os workaholics? Acesse: <https://www.revistahsm.com.br/post/por-que-ainda-valorizamos-os-workaholics>.



A liderança deve estar atenta em todas as condições que podem influenciar as situações de estresse como o clima/cultura organizacional, as relações interpessoais/intrapessoais, o tipo de trabalho realizado, o conteúdo das funções, se estas são repetitivas, significantes, entre outros.

INTERESSANTE

Excesso de trabalho. Uma quantidade de trabalho excessiva afeta negativamente a criatividade, impedindo o surgimento de novas ideias devido ao estresse gerado na empresa e à centralização de trabalho em determinado funcionário, assim como muita pressão na realização dessas tarefas, gerando estresse nas equipes e inibindo a habilidade criativa de ideias e soluções (BRILLO, 2019).



Como você deve ter notado, **após a pandemia do Covid-19**, o cenário econômico mudou gerando alta taxa de desemprego, insegurança no trabalho, empresas entrando em falência, excesso de trabalho, fatores que influenciam o baixo desempenho dos trabalhadores assim como da organização. Todas essas mudanças vivenciadas no trabalho, geram **estafa, depressão**, um esgotamento físico e mental do funcionário. **Esgotamento que vira estresse e/ou burnout**, que o acompanha até seu lar, prejudicando sua qualidade de vida em família, assim como a sua QVT.

IMPORTANTE

Burnout é considerada uma síndrome causada pelo estresse crônico com sua origem no ambiente de trabalho.

Depressão é considerada uma doença psiquiátrica crônica, que aflige pessoas em qualquer idade.

Estresse é considerado uma reação fisiológica automática do corpo em relação a um estado que exige ajustes comportamentais.

Estafa é considerada cansaço extremo, falta de energia e motivação para executar tarefas da rotina diária como estudar, se relacionar com pessoas e trabalhar. Também é normal a falha de memória, insônia, azia, má digestão e palpitações (ANAMT, 2022).



Mas... como é possível que a área de GP auxilie nesse assunto? Como acabamos de estudar, com a aplicação de **programas de QVT** é possível analisar o nível de satisfação do trabalhador, avaliando questões sobre o balanceamento da jornada de trabalho, estabilidade e a flexibilidade de horários, trabalho presencial e remoto, engajamento entre os membros e entre a equipe e a liderança, mudanças geográficas que podem impactar a disponibilidade de tempo para o lazer e a família, entre outros aspectos (MACSHANE, 2013).

E como a liderança deve agir no **combate ao estresse** de seus liderados? Oferecendo **suporte, apoio, sendo empático**. Segundo Macshane (2013), um fator que contribui é receber apoio social, ou seja, quando a liderança, os colegas, gestores, familiares, amigos e outros oferecem apoio emocional e/ou informacional para amortecer a experiência de estresse do indivíduo. Trabalhadores que são tratados com empatia pelos gestores, tendem a apresentar menor nível de estresse. **O apoio social pode melhorar o otimismo e a autoconfiança** do indivíduo, pois o apoio faz as pessoas se sentirem valorizadas e dignas, pois ele fornece informações que ajudam a interpretar, compreender e possivelmente **remover o estressor**.

Então... o **ambiente pode afetar nossos sentimentos e emoções**? Sim, isso mesmo! Perceba que quando vivenciando um problema em nosso lar, o clima tende a ficar pesado, falta diálogo e faz com que a vontade de estar na sua própria casa diminua. O mesmo sentimento, as mesmas emoções ocorrem no trabalho quando você sente um ambiente conturbado cheio de cobranças, isso tende a afetar o seu desempenho pois o seu temperamento, estará sempre baixo afetando a produtividade e gerando um desconforto entre as partes.

Mas não é só em relação a essas circunstâncias, o mesmo ocorre em **relação às situações de preconceito, assédio ou violência**, que devem ser totalmente excluídos e repudiados, pois além de serem crimes não existe um bom ambiente de trabalho com situações desse tipo acontecendo, seja pelo líder ou entre os liderados, como veremos mais adiante O assédio, o estresse e a ansiedade. Todos eles são motivadores para manifestar a depressão, que pode surgir após mudanças súbitas no trabalho e estipulação de metas, promovendo sentimento de fracasso no trabalhador, o que pode estimular o uso excessivo de remédios.

E então, achou difícil reduzir o nível de estresse? O importante é que você entenda que a QVT pode afetar as demais áreas da vida do trabalhador, como as relações familiares, da mesma forma que o tempo e a energia que o trabalhador dedica ao seu trabalho, à sua carreira, causam impactos em seus relacionamentos interpessoais e em seu bem-estar. Você concorda? Reflita sobre isso! Aliás, esses são os assuntos do nosso próximo tópico.

2.2 BEM-ESTAR, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E AUTOCONHECIMENTO

Será que é possível separar a vida pessoal da vida profissional? É uma situação bem complicada, pois ambas caminham praticamente juntas, sendo difícil separar as emoções, os sentimentos, a felicidade, independentemente de ser em casa ou no trabalho. Você concorda? É aí que o **autoconhecimento** pode auxiliar no entendimento e conciliação de uma com a outra, pois se trata do seu relacionamento intrapessoal.

Com a correria do dia a dia, muitas vezes, nos desviamos de quem somos, com tantas distrações e adversidades. Entretanto, para se manter uma qualidade de vida, é importante realizar algumas autoavaliações, buscando assim, um sentimento de felicidade. E para que isso ocorra também no ambiente de trabalho, é necessário a forte atuação do líder. Mas isso é possível? É sim, então, vamos por partes! Venha conferir!

2.2.1 Saúde, bem-estar e felicidade no trabalho

Dinheiro é tudo? Não, mas ajuda muito. O salário ainda é um dos maiores motivos para atrair e reter funcionários em uma empresa, mas um **pacote de recompensas** salariais abrangendo plano de saúde, cesta básica, convênios diversos, também é muito atraente e alvo de desejo da maioria dos trabalhadores, que buscam o bem-estar, a felicidade, alegria, enfim, QVT, incluindo um bom relacionamento com a equipe de trabalho e com o seu gestor.

INTERESSANTE

Bem-estar no trabalho. Os trabalhadores começaram a ter maior atenção na década de 1960, quando, principalmente, nos EUA, houve maior preocupação com os impactos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Com o passar dos anos, aumentou a procura pela melhoria das condições de vida do trabalhador no ambiente de trabalho, auxiliando na criação de leis e órgãos que buscam, até os dias de hoje, melhorar a QVT (FERREIRA, 2017).



E você? Também considera outros fatores em um trabalho, além do salário? Pense nisso! É por isso que uma empresa que proporciona o bem-estar do trabalhador passou a ser de mais valorizada, considerando tanto os aspectos físicos como os equipamentos e condições de trabalho apropriados, saúde e segurança para o adequado desenvolvimento das atividades, por exemplo, quanto os psicológicos como bom relacionamento interpessoal, percepção de segurança, estabilidade no emprego para os funcionários com bom desempenho, possibilidade de crescimento profissional e aprendizado, reconhecimento pelo bom trabalho, entre outros FERREIRA, 2017).

DICA

Felicidade no trabalho. Este assunto ganhou destaque nas organizações incentivando algumas empresas a criar uma função especificamente dedicada a essa responsabilidade como o Diretor de felicidade ou Chief Happiness Officer (CHO). E você? É feliz no trabalho? Está satisfeito com seu emprego? Para conhecer mais sobre o assunto, leia o artigo O peso da felicidade no trabalho, no Portal Você RH, acessando o link: <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/o-peso-da-felicidade-no-trabalho/>.



Mas... é possível gerar um ambiente de **bem-estar coletivo**? Para Johann (2013), a organização precisa proporcionar um estado de felicidade coletiva estimulando as pessoas aumentarem a produtividade, por meio da **liderança** e de programas da área de **GP**. Um exemplo é a implantação de **horários de trabalho flexíveis** ou possibilidade de realizar algumas tarefas em home office, proporcionando a felicidade do trabalhador pela melhora em sua qualidade de vida.

Então... qual é o verdadeiro significado da **felicidade**? Uma pergunta difícil de ser respondida e de difícil compreensão, não concorda? E o que é a felicidade para você? Reflita sobre isso! A **felicidade é subjetiva**, cada pessoa tem a sua própria definição de felicidade. Seu sentido é amplo e abrange vários aspectos, ela pode ocorrer em alguns campos da vida, não necessariamente em todos, depende o que você considera importante em sua vida para ser feliz. O que é a felicidade? É conceituada desde o modo como percebemos a vida em geral, os aspectos mais significativos, o alcance de propósitos relevantes, de necessidades/ expectativas importantes, até a felicidade como consequência do equilíbrio entre sentimentos positivos/negativos (SIQUEIRA, 2008).

DICA

Para se aprofundar neste assunto de maneira prática, assista a uma entrevista no programa do apresentador Dárcio Arruda, "Programa SHOW+" da TV, no qual foram discutidos os benefícios organizacionais promovendo a alegria no trabalho. Tema do Programa: "A ARTE DE SORRIR". Acesse os links: <https://www.youtube.com/watch?v=2SWVDe1M0UQ> e <https://www.youtube.com/watch?v=S6Hj7b23Fr0>.



Mas... estar feliz e estar alegre são sinônimos? Não, elas não são iguais! A felicidade e a alegria não necessariamente caminham juntas, pois, **é possível você estar feliz e não estar alegre ao mesmo tempo e vice-versa**. Veja no quadro "Comparação entre felicidade e alegria".

Quadro 2 – Comparação entre felicidade e alegria

FELICIDADE	ALEGRIA
Estado de espírito constante construído por atitudes. Estado intrínseco, em geral associado ao bem-estar. É um reflexo de contentamento, satisfação e dever cumprido por parte dos integrantes do grupo	Sentimento momentâneo de contentamento. Transbordamento da felicidade, está em geral ligada a um fato ou ação positivos. É uma força que acima de tudo conecta e nos puxa para o presente momento.

Fonte: adaptado de Revista Exame (2020, s.p.)

Não seria interessante que o gestor tivesse maior **percepção** a essas diversas as emoções básicas no comportamento de seus funcionários? Isso contribuiria para que o líder entendesse melhor o estado emocional, as reações, as atitudes de seus liderados. O **líder** deve estar atento para **ambas emoções**, pois uma estimula enquanto a outra prejudica o desempenho, sendo necessário em certas situações, **seu auxílio e apoio moral**.

E quanto a alegria e a felicidade no ambiente de trabalho? Segundo Urco et al. (2019), tanto a **alegria quanto a felicidade no ambiente de trabalho** se referem ao conjunto de emoções positivas que representam seus sentimentos em relação ao ambiente de trabalho, ou em decorrência de uma avaliação pessoal positiva, considerando seu cenário psicológico, por exemplo, vivências afetivas positivas, motivação ao seu crescimento profissional, companheirismo, infraestrutura da empresa, ergonomia, horário flexível, trabalho remoto, reconhecimento profissional, entre outros, que promovem a felicidade do funcionário, assim como a sua fidelidade, **desempenho e comprometimento**. Nesse sentido, **o líder tem total influencia** na alegria e na felicidade laboral de seu liderado, podendo tanto estimular e apoiar esses fatores que promovem a felicidade como também, pode prejudicar a falta de reconhecimento profissional, impedir a evolução da carreira, criar um clima desfavorável no trabalho etc.

A pandemia do Covid-19 trouxe muitas tragédias, em todos os sentidos, isso é um fato! Entretanto, em meio a tanta tristeza, um aspecto que contribuiu para a tentar promover a felicidade dos trabalhadores – no meio de todo o caos causado – foi o aumento no trabalho em regime remoto ou híbrido. Isso possibilitou que as pessoas pudessem continuar trabalhando, ao lado de seus familiares, em seu lar, quando a natureza do trabalho permitia tal realização. **Os horários de trabalho flexíveis e/ou virtuais**, assim como realizar o trabalho em casa, **home office, pela internet**, favorece os sentimentos relacionados ao lar, família, conforto, liberdade, flexibilidade, autonomia, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida. Você concorda? Reflita sobre isso!

Você sabia que é possível medir o nível de felicidade dos trabalhadores? **Por meio do índice de felicidade no trabalho**, que é composto por 70% da percepção dos funcionários, uma porcentagem obtida após a aplicação de questionário aos funcionários, e 30% das políticas e práticas desenvolvidas pela área de GP. Esse índice alcançado pela aplicação do questionário da empresa e pelo Caderno de Evidências produzido por meio da visita e da avaliação de um comitê formado pela organização com esse objetivo. Esse instrumento é um excelente **guia para orientar o líder no processo decisório, em assuntos relacionados a sua equipe** (JOAHANN, 2013).

E o sucesso na carreira? Ele influencia a felicidade do trabalhador? Sim, isso mesmo! Segundo Siqueira (2008), a Construção e Validação da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC) implica o indivíduo ter **felicidade** além da vida particular, mas também na profissional, pois quanto mais a **carreira** faz sentido para a pessoa

como expressão do seu ser, proporcionando-lhe felicidade e reconhecimento das pessoas próximas, maior será sua felicidade tanto no pessoal como no profissional. Percebeu a influência do líder na felicidade de seu liderado?

Entenda que gestores que conseguem manter uma **organização saudável**, proporcionam aos seus trabalhadores, **QVT, bem-estar no trabalho e felicidade no trabalho**. Enquanto a **QVT** está voltada à saúde física e às questões objetivas, tais como **aspectos ergonômicos e nutricionais**, e menos relacionada com **emoções e sentimentos**, o **bem-estar e a felicidade** são considerados mais subjetivos, eles preenchem as lacunas relacionadas às emoções e sentimentos dos trabalhadores, pois inclui as questões subjetivas menos atendidas pela promoção de QVT. Dessa forma, quanto mais desses aspectos a empresa apresentar, mais saudável ela será.

Por isso a necessidade de os líderes criarem estratégias que promovam o **bem-estar e a felicidade** de seus liderados, considerando a **diversidade**, pensando em **todas as gerações**, de modo que todas interajam de forma eficiente, veja na figura “Diversidade das gerações no trabalho”.

Figura 2 – Diversidade das gerações no trabalho



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-premium/equipe-de-negocios-multirracial-alegre-no-trabalho-em-escriptorio-moderno_3299886.htm#query=gera%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho&position=20&from_view=search&track=ais. Acesso em: 9 fev. 2023.

Como você deve saber, não é fácil agradar a todos, mas é necessário que a liderança se adapte às novas gerações e crie uma integração entre as variadas gerações existentes na organização. Segundo Urco et al. (2019), as organizações podem criar condições que auxiliem aos seus funcionários a alcançar a felicidade, promovendo o **bem-estar**, desenvolvendo programas focados na **geração do Millennials**, por exemplo, que possam atender as suas expectativas de trabalho e de carreira, seus desejos, seu estilo de vida e de comportamento, mantendo-os motivados, estimulados

a serem inovadores, criativos e produtivos. Dessa forma, os líderes estão cada vez mais preocupados em gerar um ambiente que proporcione felicidade a todos seus funcionários, incluindo a adaptação para envolver e satisfazer a geração do Millennials.

ATENÇÃO

Millennials. Conhecida como Geração do Milênio, a geração Y, nascidos entre 1980/1994 (aproximadamente), trouxeram mudanças no modo de viver, no estilo de vida e de comportamento individualista, marcado pela facilidade de acesso à tecnologia e informação, assim como a utilização em massa dos celulares, acessando aplicativos, e as diversas mídias sociais, além das características de serem multitarefas. Além disso, são mais tolerantes em relação a orientação sexual, diversidade cultural, religião, geração a qual pertence, capacidades físicas e mentais, características etnicorraciais, classe social, gênero, a maneira de pensar sobre as coisas.



Sabe aquele sentimento de quando estamos em um lugar em que as pessoas ao redor nos querem bem, é muito bom. Esse **bem-estar**, quando chegamos em casa do trabalho, nas reuniões de família ou com o grupo de amigos, o sentimento é bom graças ao relacionamento interpessoal com as pessoas ao nosso redor. Assim também deve ser no trabalho, esse sentimento agradável de bem-estar com nossos colegas, e com nosso líder, mantendo um bom **relacionamento interpessoal** com todos que convivem conosco. Mas como o líder pode contribuir para melhorar o relacionamento interpessoal em sua equipe? Vejamos a seguir.

2.2.2 Relacionamento interpessoal e autoconhecimento

Mas, o que define um **relacionamento interpessoal**? De acordo com Johann (2013), as relações interpessoais são constituídas pelo compartilhamento de pensamentos e sentimentos entre pessoas/grupos, como as relações de amizades ou inimizades, relações familiares, relações profissionais, relações afetivas, por exemplo. Entre as relações interpessoais mais importantes, estão as relações humanas no **ambiente familiar** e as relações humanas no **ambiente de trabalho**.

Então... como posso **melhorar meu relacionamento interpessoal**? O primeiro passo é **melhorar o seu relacionamento intrapessoal**. Entenda que o relacionamento intrapessoal está relacionado a quanto você se conhece, assim como as suas capacidades, habilidades, suas necessidades, vontades, medos e angústias, quanto é inteligente ou não, seus sonhos e desejos, aspirações, suas competências, entre outros, o que o leva a uma jornada de **autoconhecimento**. Todos esses aspectos afetam diretamente os seus sentimentos, o quanto se sente ou não feliz.

E você compreende o significado do autoconhecimento? Johann (2013) descreve o **autoconhecimento** emocional como uma forma do indivíduo **reconhecer as próprias emoções, identificar seus sentimentos** quando estes ocorrem. O autoconhecimento consiste na autopercepção, autoaceitação, autocrítica, na capacidade de o indivíduo conseguir gerenciar seus sentimentos e as suas emoções, em desenvolver certo nível de autocontrole. Percebeu a importância de entender e praticar o autoconhecimento? O resultado é que, melhorando seu relacionamento intrapessoal, consigo mesmo, será possível **identificar os aspectos positivos e os negativos**, que devem ser trabalhados para se sentir bem, **se sentir feliz**.

A liderança tem o papel de promover um bom relacionamento interpessoal entre os membros de sua equipe e também entre eles e a liderança. Mas como isso é possível? Uma forma é melhorando suas habilidades sociais nas relações interpessoais. Observe o quadro **“Habilidades sociais nas relações interpessoais”**, a seguir, e reflita sobre cada uma delas.

Quadro 3 – Habilidades sociais nas relações interpessoais

HABILIDADES	EXEMPLOS
De comunicação	Fazer e responder questões, gratificar e elogiar, pedir e fornecer feedback, começar, manter e terminar uma conversa.
De civilidade	Falar por favor, agradecer, apresentar-se, cumprimentar e despedir-se.
Assertivas	Dar opinião, concordar ou discordar, desculpar-se, assumir falhas, demonstrar raiva, definir um relacionamento afetivo.
Empáticas	Interpretar, expressar sentimentos e mostrar apoio.
De trabalho	Liderar grupo, falar em público, solução de problemas, tomar decisões, gerenciar conflitos.
De expressão de sentimento positivo	Fazer amizade, ser solidário, semear o amor.

Fonte: adaptado de Francica et al. (2021)

Veja que essas **habilidades sociais** são essenciais nas **relações interpessoais**, promovendo melhoria nas relações no ambiente de trabalho e no familiar. Segundo Torres (2020), essas habilidades sociais promovem o **autoconhecimento individual e grupal**, melhorando a dialogarem, a forma de se respeitarem, em praticarem uma boa comunicação, em desenvolverem um bom relacionamento entre os membros da equipe e a liderança, tornando-os mais responsáveis por suas ações etc. Perceba que esses aspectos criam **relações apoiadoras**, compartilhando sentimentos, e como resultado, tornam-se uma equipe mais resiliente, ou seja, tornam as relações de trabalho mais fortes em **superar as adversidades** que surgem no ambiente de trabalho, é o que chamamos de **resiliência laboral**.

Assim, quanto maior a dedicação da liderança em proporcionar melhorias no relacionamento interpessoal em sua equipe, melhor será a convivência nesse ambiente. De acordo com Brondani (2010), a liderança tem papel fundamental **no gerenciamento das relações interpessoais**, incentivando a equipe e tornando o clima mais saudável, de maior satisfação e evitando conflitos, resultando em maior produtividade e QVT.

E qual é a função do **autoconhecimento**? Ele reflete na forma em que o indivíduo reconhece as próprias emoções, identificando seus sentimentos quando eles ocorrem, ele consiste na autopercepção, autoaceitação, autocrítica, na capacidade do indivíduo conseguir gerenciar seus sentimentos e as suas emoções, em desenvolver um certo nível de **autocontrole**, ao se conhecer, o indivíduo é capaz de identificar a melhor maneira para se relacionar e combater o estresse em si mesmo, portanto, é essencial, principalmente, em pessoas que ocupam cargos de liderança. É por meio dele que é possível **melhorar o relacionamento intrapessoal**, além de identificar os aspectos positivos e os negativos, que devem ser aperfeiçoados você se sentir **bem e feliz** (JOHANN, 2013).

Autoconhecimento e automonitoramento das habilidades sociais são estratégias que servem também para prevenir e reduzir o estresse. Além delas, é desejável que seja adotado novos hábitos saudáveis, incluindo a **prática de atividades físicas e mentais**, que resultem na redução do estresse, como a prática de exercícios de Pilates por exemplo, a meditação, terapias alternativas, apoio psicológico, coaching, entre outros.

ATENÇÃO

Coaching. Aplicado por um coach executivo, voltado às questões de desempenho, desafios e mudanças específicas, com foco na ação, nos resultados, agindo em relação à situação presente e ao futuro, abordando em como o indivíduo age em razão de resultados a serem alcançados. Realizado em forma de sessões que podem ser de forma individual ou por equipes, sendo que independente do público o profissional utilizará ferramentas, técnicas, metodologias cientificamente validadas, normalmente, convertidas em forma de perguntas que estimulem o cliente a encontrar os caminhos para alcançar o objetivo desejado. O processo de coaching refere-se à trajetória entre a situação atual em que se encontra, e o estado desejado, onde estão os projetos de vida, as metas, o sucesso, a realização plena, orientado pelo Coach que é quem dará os estímulos que despertarão e apoiarão o coachee (quem recebe coaching) para chegar lá. O líder que utiliza técnicas do coaching, é chamado de Líder Coach (SARTOR; BATTI, 2017).



Perceba que com essas mudanças, a área de GP teve como responsabilidade a criação de programas voltados a motivação do funcionário, clima organizacional, QVT, captação e retenção de pessoas, entre outros temas que contribuem para a satisfação

e performance do trabalhador. Além disso, é necessário que os gestores mudem sua forma de gestão, se adaptem ao novo cenário organizacional, desenvolvendo novas competências como maior percepção e compreensão do comportamento dos membros de sua equipe. E sabe como isso é possível? Aplicando mecanismos da neurociência, como a neurogestão, neuroliderança e neurocoaching, na gestão de seus funcionários. Você já ouviu falar delas? São os assuntos de nosso próximo tópico. Vamos conferir!

3 NEUROGESTÃO, NEUROLIDERANÇA E NEUROCOACHING

Você já ouviu falar em neuromanagement? Sabia que a neurociência exerce forte influência na liderança e na gestão de pessoas? Sim, isso mesmo! Com as transformações ocorridas no ambiente organizacional ao longo dos anos, foi necessário entender melhor os comportamentos das pessoas mediante os diferentes estímulos e situações. E como a neurociência entra nessa história? Estudos relacionados à aplicação da neurociência no ambiente organizacional, através da análise dos diversos comportamentos gerados aos estímulos, fornecem instrumentos de apoio à área de Gestão de Pessoas (GP), promovendo uma nova visão em liderança e de gestão de equipes, ou seja, a aplicação da neuromanagement. Conhece? Não? Então, vamos por partes!

3.1 NEUROMANAGEMENT

Veja que a **neuromanagement** surgiu com uma recente interpretação da neurociência, relacionada ao estudo do cérebro humano e o comportamento dos funcionários, como reagem aos estímulos promovidos no ambiente organizacional, em como a área de Gestão de Pessoas (GP) pode entender essa influência nas questões de **performance e desempenho dos funcionários**, assim como em relação ao estilo de gestão e de liderança adotados.

3.1.1 A Neurociência como aliada da área de Gestão de Pessoas (GP)

Você já chegou a recusar uma oferta de emprego ou a trocar de emprego por outra organização, que ofereceu a mesma remuneração? Talvez você esteja se perguntando “Mas com tanto desemprego, quem diria não?” ou “Quem trocaria seis por meia dúzia?” Esse é um problema enfrentado pelas organizações, **atrair e reter os verdadeiros talentos**, aqueles que estão sempre evoluindo, **aumentando suas hard e soft skills**, ou seja, os funcionários competentes, que apresentam os melhores conhecimentos, habilidades e atitudes.

Note que quando os gestores não valorizam seus talentos, tendem a perdê-los para outras empresas. Trabalhadores competentes comparam e sempre que surge uma oportunidade, trocam de emprego. Apesar da alta taxa de desemprego, existe um número pequeno de vagas em aberto em relação à quantidade de candidatos, mas

alguém será escolhido, e a vaga será preenchida, e o talento não reconhecido por um líder, pode ser reconhecido por outro.

Com a contribuição dos estudos da Neurociência, a área de Gestão de Pessoas (GP) pode analisar o que estimula seus funcionários a se manterem na mesma empresa e o que estimula novos trabalhadores a escolher essa empresa.

ATENÇÃO

A neurociência compreende o estudo do sistema nervoso e suas ligações com toda a fisiologia do organismo, incluindo a relação entre cérebro e comportamento. O controle neural das funções vegetativas, das funções sensoriais e motoras, da locomoção, reprodução, alimentação e ingestão de água, os mecanismos da atenção e memória, aprendizagem, emoção, linguagem e comunicação, são temas de estudo da neurociência (VENTURA, 2010, p. 123)



Para Batti E Sartor (2017), a **Neurociência** auxilia em identificar o que influencia os comportamentos, os pensamentos e as emoções do ser humano. Veja que diversas organizações vêm aplicando os princípios da Neurociência na área de GP, com a finalidade de melhorar a produtividade dos trabalhadores, por meio de instrumentos que estimulem o desempenho.

...a lógica de trabalho do nosso sistema nervoso influencia nossas atitudes e entendê-la se torna útil para o desenvolvimento pessoal e profissional. A importância do treino, os mecanismos que levam ao estresse e até a necessidade de ter boas noites de sono são algumas das pontes possíveis que a neurociência pode fazer com sua carreira (BATTI; SARTOR, 2017, p. 8).

Veja que com essas contribuições da neurociência, a área de GP pode promover com maior eficácia o desenvolvimento das competências dos trabalhadores, resultando em maior motivação e satisfação com o trabalho, melhorando o clima organizacional, os relacionamentos interpessoais, assim como um melhor relacionamento com a liderança.

E nos processos seletivos? A neurociência exerce alguma influência? Sim, isso mesmo! **A captação e retenção de talentos** conta com a contribuição da neurociência, que possibilita analisar mais adequadamente o **comportamento dos candidatos**, contribuindo na escolha dos trabalhadores mais eficientes, pelos gestores da organização. Ela auxilia no processo de “atração de indivíduos proativos, inovadores, talentos, que estão preparados para assumir novos desafios. Estes indivíduos talentosos são chamados de High Potentials, e podem ser fundamentais para a estratégia competitiva de uma organização” (DIAS, 2021, p. 22).

ATENÇÃO

Neurociência e GP. A neurociência é o resultado de um vínculo entre as capacidades emocionais e cognitivas, nesse sentido, o intuito desta área científica é suprimir reações de medo, inquietação, receio e tensão antes de tomar qualquer decisão ou até eventualmente antes de proceder à resolução de um problema. Assim, todos os sentimentos derrotistas e negativos serão abolidos tornando o funcionário mais confiante e confortável perante estas situações.

A gestão deve criar a estratégia empresarial estudando os gostos, necessidades e desejos das pessoas para que seja possível ir de encontro a essas mesmas necessidades. É uma ciência que estuda os recursos que são utilizados pelos indivíduos para controlar e gerir os seus comportamentos em contexto social (DIAS, 2021).



Entendeu a importância da neurociência para a liderança e para a área de Gestão de Pessoas (GP)? Ela fornece **instrumentos de apoio para a liderança e para a área de GP**, permitindo identificar a forma ideal de treinar as pessoas que muitas vezes apresentam bloqueios ou dificuldades, prejudicando o seu desenvolvimento, falhas não identificadas anteriormente. Note que por meio de seus instrumentos são analisadas as emoções dos indivíduos, avaliando o poder de concentração, as principais fragilidades, o poder de raciocínio e entre outros fatores que podem influenciar de maneira negativa o aprendizado (BATTI; SARTOR, 2017).

Dessa forma, a contribuição da neurociência permite aos gestores alcançarem maior **satisfação e melhor desempenho de seus trabalhadores** e por consequência, elevar seus resultados. Além disso, a área de GP terá maior probabilidade em desenvolver as competências dos funcionários, suas **hard e soft skills**, elevando a **produtividade** e a uma melhora nos processos de tomada de decisão dos membros de uma equipe.

Portanto, cada vez mais surgem novas técnicas, novos instrumentos vão renovando as práticas da área de GP, e com o as contribuições da neurociência se torna possível conhecer cada vez melhor das pessoas, compreendendo seus comportamentos, sentimentos e emoções, e em como são influenciadas por estímulos, motivações no ambiente de trabalho, auxiliando os gestores a gerir suas equipes de trabalho. Você concorda? Reflita sobre isso!

3.1.2 Neuromanagement: neuroliderança e neurogestão nas organizações

Você pode aplicar os conhecimentos e práticas da neurociência nos processos de **liderança e de Gestão Organizacional**, por meio de práticas da área de GP, capacitando os líderes e gestores organizacionais, transformando-o em neurolíder ou neurogestor, com estratégias inovadoras. Você pode adotar uma gestão com base

nos fundamentos da neurociência, exercendo uma liderança que **compreende o comportamento** humano, suas emoções e sentimentos, suas reações aos estímulos, proporcionando maior **desempenho** dos membros de sua equipe.

Observe que entre as principais contribuições da neurociência para as organizações estão os aspectos voltados a **memória** e o **aprendizado**, o papel da emoção no raciocínio, na tomada de decisão e nos julgamentos, a percepção das distorções e de autoengano (SILVA, 2020). Dessa forma, você pode perceber que o **cérebro é o centro dos pensamentos, ações e reações, sentimentos e comportamentos**. Você concorda? Reflita sobre isso!

Ou seja, a organização que aplica contribuições da neurociência em seus processos de liderança e de gestão, apresentam uma **vantagem competitiva**, porque elas entendem o que motiva/desmotiva seus trabalhadores, como eles pensam/reagem em determinadas circunstâncias e como agem no processo decisório. Sua aplicabilidade é enorme no ambiente organizacional!

Ou seja, a organização que aplica contribuições da neurociência em seus processos de liderança e de gestão, apresentam uma **vantagem competitiva**, porque elas entendem o que motiva/desmotiva seus trabalhadores, como eles pensam/reagem em determinadas circunstâncias e como agem no processo decisório. Sua aplicabilidade é enorme no ambiente organizacional!

De acordo com Silva (2020, p. 10), "...a Neurogestão analisa os processos cerebrais que estão conduzindo os processos de gerenciamento em uma organização. Isso vale tanto para o indivíduo quanto para o grupo, e ajuda a definir os processos que definem o sucesso de vários métodos". Ou seja, na **neurogestão, o neurogestor** aplica a **neurociência** para a **gestão e gerenciamento** de organizações, focada nos processos neurológicos ligados à liderança, tomada de decisão, no desenvolvimento da inteligência do indivíduo, e no planejamento e gestão de pessoas, como seleção, treinamento, interação grupal e liderança (SILVA, 2020).

A neurogestão contribui para desenvolver técnicas que promovam a **melhoria da capacidade de visão de negócios**, por meio da maximização da tomada de decisão e seleção de pessoal, da criatividade e inovação das pessoas, e do desenvolvimento da inteligência pessoal e organizacional, resultando em **neuroliderança**.

Mas... o que é neuroliderança? Explora os dados neurais e das práticas de gestão, integrando as ferramentas da neurociência cognitiva afetiva, social e da integrativa, a neurobiologia e outros campos da neurociência nas questões sobre liderança e gestão (SILVA, 2020).

A neuroliderança promove o desenvolvimento de **habilidades de liderança**, para Silva (2020), principalmente em relação a: como as pessoas resolvem problemas e

tomam decisões em ambiente social; como regulam suas emoções; como as pessoas colaboram e influenciam os outros; e como facilitam pessoas.

A **neuroliderança** proporciona que o **líder atue como neurolíder e**

- Crie novos desafios sistematicamente, para manter cérebros ativos e funcionando de forma eficiente são necessárias mudanças regulares no trabalho, como mudanças de tarefas e de responsabilidades, pois isso torna o cérebro mais eficaz;
- Crie conhecimento corporativo de rede, compartilhando conhecimento, informações entre as pessoas;
- Desenvolva uma cultura de erro positivo, considerando erros uma oportunidade de aprendizado e não de punição;
- Crie espaço para experiências, emoções positivas, por meio do desenvolvimento de relacionamento sólidos, como elogiar, respeitar, agradecer e apoiar (SILVA, 2020, p. 18).

ATENÇÃO

Neuromanagement. Consiste em explorar processos neurofisiológicos envolvidos na tomada de decisões, em desenvolver inteligências múltiplas em nível pessoal e profissional, promover nos executivos a capacidade de visão de negócios e desenvolver as habilidades dos profissionais. A Neuromanagement aplica os princípios da neurociência, como desenvolver e adaptar o cérebro humano, promovendo melhor qualidade do trabalho, e os princípios da neuroética nas organizações, pois a ética empresarial influencia a tomada de decisão, a cultura organizacional assim como as estratégias organizacionais. Quando aplicada pela área de Gestão de Pessoas, promove maior estímulos aos trabalhadores resultando em melhor desempenho. Esta ciência pode ainda auxiliar um gestor a entender a complexidade de manter os seus funcionários motivados e satisfeitos (DIAS, 2021).



A **neurogestão** e a **neuroliderança**, atuam unindo os fundamentos da **neurociência** com os fundamentos de **Gestão e de Liderança**, de modo a compreender como os pensamentos de um ser humano ocorrem em nível do subconsciente, compreendendo as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Note que dessa forma, a neurociência contribui para os processos de gestão, tais como a liderança, criatividade, inovação, transformação dos comportamentos, orientação e guia de tomada de decisões. Assim, “os desejos e objetivos dos trabalhadores serão mais facilmente atendidos e satisfeitos, conseqüentemente, esta ciência, contribui para um melhor desempenho, performance e produtividade da organização” (DIAS, 2021, p. 23).

Como você acabou de ver, a neurociência tem a capacidade de **aperfeiçoar a liderança**, possibilitando **maior controle e percepção do comportamento humano**, proporcionando maior assertividade e eficácia no processo decisório. Segundo Dias (2021), para que a Gestão alcance uma melhor performance, os gestores devem estar conscientes dos seus comportamentos e capazes de controlá-los. Observe que as organizações alcançam com maior facilidade os seus objetivos quando os seus **funcionários estão satisfeitos** na realização das suas tarefas. Além disso, os **líderes** devem ser profissionais **flexíveis** e de **fácil adaptação**. Ou seja, por meio da neurociência, o líder tem a capacidade de controlar as suas ondas cerebrais e consequentemente contribuir para uma melhor performance organizacional.

Note que para a aplicação da neuroliderança nas organizações, é necessário o uso de alguns **instrumentos da neurociência** entender a relação presente entre o nosso pensamento e o relativo comportamento. Segundo Dias (2021), a neurociência proporciona um melhor conhecimento da atividade cerebral em diferentes contextos, permitindo ao profissional de GP, aprofundar os seus conhecimentos nesse assunto, entendendo a individualidade de seus trabalhadores, contribuindo na **prevenção e compreensão dos comportamentos** dos seus funcionários, e em um desenvolvimento mais específico em relação a cada funcionário.

Observe que são vários os instrumentos da neurociência que podem ser aplicados nas organizações. Esses instrumentos se classificam em dois grupos:

- **Instrumentos biométricos** – medem as transformações que ocorrem no nosso sistema mental, através da medição do sistema nervoso autônomo. Analisam as transformações no sistema mental enquanto um indivíduo executa alguma atividade ou toma alguma decisão. Entre eles: frequência cardíaca; leitura facial; pupilometria; análise de voz; respiração; teste hormonal; teste neurotransmissor; optogenética etc. (DIAS, 2021).
- **Instrumentos de neuroimagem** – medem as alterações no cérebro enquanto um indivíduo toma alguma decisão ou enquanto executa alguma atividade: Eletroencefalografia (EEG); Ressonância Magnética Funcional (fMRI); Tomografia por Emissão de Positrões (PET); Magnetoencefalografia (MEG) etc. (DIAS, 2021).

De acordo com Dias (2021), métodos **biométricos** são mais **acessíveis e práticos** para utilizar em contexto organizacional do que os métodos de neuroimagem, pois os métodos **biométricos são monetariamente mais acessíveis do que os de neuroimagem**. A partir dos métodos biométricos é possível decifrar e **analisar reações emocionais**, e desta forma, compreender se os funcionários se encontram comprometidos e envolvidos com a organização, conforme pode ser visto na figura “MEG como instrumento de neuroimagem”.

Figura 3 – MEG como instrumento de neuroimagem



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/mulher-paciente-com-dispositivo-de-varredura-de-cabeca-e-atividade-cerebral-e-vista-na-tela-equipamento-para-diagnostico-de-neurologia_21614351.htm#page=2&query=neuroci%C3%A7%C3%A2ncias&position=21&from_view=search&track=sph. Acesso em: 28 fev. 2023.

Todos esses métodos são fundamentais para compreender o funcionamento do cérebro e desta forma perceber as motivações dos indivíduos nas suas escolhas.

INTERESSANTE

Zona cerebral e processo decisório. Hoje em dia é possível detectar a zona do cérebro que é acionada quando tomamos decisões. É comum a análise nos lobos frontais em indivíduos com cargos de administração e gestão, onde o hemisfério direito é relacionado com as emoções, processamento de imagem, enquanto que o hemisfério esquerdo é relacionado com o lado mais racional e lógico. Os gestores devem se informar com as sensações e valorizá-las no processo decisório. Em um nível interno, consiste em promover espaços de trabalho agradáveis, mais minimalistas, que aumentem o bem-estar físico e psicológico do trabalhador, enquanto a nível externo, ser mais empáticos com os clientes e partes interessadas, e promover as sensações de textura e essência nos produtos, por exemplo (DIAS, 2021).



Dessa forma, a neuromangament possibilita uma gestão que atua com a compreensão do inconsciente dos indivíduos. Para a aplicação do neuromanagement nas organizações, segundo Dias (2021), são necessárias as seguintes etapas: Etapa **atencional** (consiste na atenção que um indivíduo presta a tudo aquilo que está em sua volta); Etapa **cognitiva** (relacionada com a aprendizagem, memória, atenção); e Etapa **afetiva** (relacionada com a neurociência afetiva, que está implícita a necessidade de aprender a relaxar a mente, tranquilizar e gerir melhor as emoções).

O **hiperscanning** é outro instrumento da neurociência na compreensão do comportamento humano, analisando a atividade cerebral quando os indivíduos se encontram numa interação social. Hyperscanning é uma técnica de investigação que está sendo desenvolvida no âmbito da neurociência, na qual dois indivíduos interagem por uma rede de computadores e têm seus padrões de atividade cerebral registrados simultaneamente em máquinas de ressonância magnética funcional (HAASE et al., 2009, p. 5). Já pensou ser analisado enquanto trabalha home office? Ou durante a troca de mensagens eletrônicas e na interação em redes sociais? Qual seria o resultado dessa análise, hein? Ficou curioso? Então reflita sobre isso, para entender se essa interação influencia sua performance no trabalho. Pense nisso!

INTERESSANTE

Aplicação do hiperscanning. Como foi possível analisar a atividade cerebral na interação social entre liderado e líder, em uma situação que foi também proposto aos líderes que comunicassem através de dois estilos diferentes. Um mais autoritário e o outro com características mais calmas, passivas. Por meio do hiperscanning foi possível perceber que quando os liderados tinham algum tipo de interação social com um líder autoritário surgia algum desconforto e as respostas dadas pelo liderado não eram tão genuínas e verdadeiras. No caso do líder mais passivo, foi possível concluir que os liderados tinham um diálogo mais genuíno e conseguiam mais facilmente ser influenciados para promoverem um desempenho organizacional melhor e mais eficaz. No diálogo entre o liderado e o líder passivo foi possível concluir que este conseguia envolver de forma mais eficaz o liderado e desta forma conseguir movê-lo para uma mudança positiva e assim promover um melhor desempenho organizacional (HAASE, 2009).



Existem ainda vários outros instrumentos da neurociência, como a análise da **variabilidade da frequência cardíaca** (VFC), que fornece informações que posteriormente podem ser empregues para **controlar de forma mais eficaz as emoções**, sendo possível detectar o **nível de estresse** e a condição psicológica em que se encontra o indivíduo. Esta técnica pode ainda ser utilizada para estudar o burnout. Ou realizando nos trabalhadores a **eletrocorticografia (medir as ondas cerebrais)** e o **eletroencefalograma (analisa a atividade elétrica do córtex cerebral)** é possível identificar as particularidades do cérebro de cada indivíduo, nomeadamente, indicadores como o alfa, teta e Ritmo Sensório Motor (SMR). São estas ondas cerebrais que permitem compreender os conceitos ligados ao **desempenho** organizacional, indicando o nível de envolvimento e engajamento do funcionário em relação à empresa. Também auxilia a gestão fornecendo informação a respeito da **criatividade** do funcionário, e identificando onde os trabalhadores podem ser mais ou menos produtivos, em relação às características de cada um (DIAS, 2021).

Mas também existem alguns **instrumentos alternativos da neurociência**, que podem ser facilmente implantados pela área de GP, por meio de programas de bem-estar dos funcionários. Quer saber quais são eles? Então... vamos conhecê-los!

Você pratica meditação? Sabia que ela também é um instrumento da neurociência? Sim, isso mesmo! A **meditação é um instrumento alternativo** que apresenta resultados positivos sendo indicada como relevante para os funcionários, pelo fato de promover o bem-estar, como vimos no tópico anterior. Para Dias (2021), a meditação possibilita a transformação do sistema nervoso central, ou seja, é possível **controlar a respiração e melhorar a atenção**. Assim, graças à flexibilidade do cérebro, é possível promover uma melhor adaptação e atenção por parte dos funcionários, referente às tarefas realizadas.

Outro **instrumento alternativo** da neurociência consiste na capacidade de uma comunicação mais assertiva por parte dos gestores, ou seja, refere-se à **aplicação da programação neurolinguística**, PNL pelos líderes. É importante a interpretação das expressões faciais pelos gestores, auxiliando-os a entender melhor os membros de sua equipe de trabalho. Além disso, "... através do estudo da **expressão facial** é possível obter uma melhor **pretensão e atribuição dos cargos** aos respectivos funcionários, como a análise durante a execução das suas tarefas ou perante um estímulo, que resultou em um melhor desempenho" (DIAS, 2021, p. 21).

Mas... qual é a relação entre a neurociência e a PNL? A PNL é um instrumento alternativo da neurociência que permite **interpretar as expressões faciais através das redes neurais**, que identificam as emoções, os sentimentos dos indivíduos perante um estímulo.

Então... como a PNL pode ser útil na gestão de equipes? A PNL pode interpretar emoções e atividades que cada indivíduo prefere executar, dessa forma, através da PNL é possível identificar a função que mais se adéqua para o funcionário, assim como a preferência e o gosto do mesmo pelas diferentes atividades (DIAS, 2021). Dessa forma, quando os diversos instrumentos da neurociência são aplicados da maneira adequada nas organizações, é possível alcançar um melhor desempenho organizacional. Você concorda? Reflita a respeito!

3.1.3 Neurocoaching e liderança

Mas... qual é a relação entre coaching, neurociência e liderança? Como você já percebeu, o coaching é importante para melhorar o desempenho dos funcionários. Com o auxílio da neurociência, a medição das ondas cerebrais demonstrou que a inclusão de programas de coaching para os funcionários, onde foi sugerido a prática de atividades desportivas e cognitivas, resultou em uma redução significativa do nível de estresse e um aumento de criatividade por parte dos trabalhadores (DIAS, 2021).

Viu como o coaching está diretamente ligado à neurociência e deve ser aplicado pelas lideranças? Por ele ser um instrumento que atua na mente do indivíduo, através dos pensamentos, percepções e emoções. Dessa forma, juntamente com a neurociência, estudo científico do sistema nervoso, possibilitando entender como é possível modificar nossa forma de aprendizagem, assim como entender como são gerados os pensamentos e emoções. Note que a neurociência fornece respostas para diversas dúvidas! Sim, isso mesmo! Como é possível mudar o nosso comportamento? De que forma é possível sustentar nossas mudanças? Como é possível aprender e não esquecer? (SARTOR; BATTI, 2017).

DICA

E para refletir sobre as diversas revoluções pelas quais já passamos, o instrutor internacional da Nortus, Steven Poelmans, compartilha algumas dicas sobre como os/as líderes podem trazer o futuro que se anuncia para o presente, em seu dia a dia, assista ao vídeo *Neuroliderança: o futuro da liderança nas organizações*, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=8ljbBMeqz8g>



Perceba que essa união entre a **neurociências e o coaching**, formando o neurocoaching, permite que o indivíduo obtenha maiores benefícios em relação ao **desempenho e a criatividade**, mas, o **líder deve estar preparado** para essa função, como um **líder neurocoach**! Isso mesmo, um líder que aplica técnicas de coaching em sua forma de liderar a equipe de trabalho.

Mas não é só isso que muda com a aplicação do neurocoaching, há também outros benefícios em nível de gestão, como adaptar a equipe para novas mudanças. Segundo Silva (2020), elas podem ser:

- Estar qualificado para gerir a diversidade, aceitando as pessoas como elas são;
- Praticar a delegação, confiando nas pessoas mesmo correndo riscos;
- Exercer uma comunicação assertiva sabendo ouvir, estimulando e oferecendo suporte às pessoas para que elas encontram alternativas para alcançar as metas;
- Construir e sustentar parcerias, desenvolvendo boas relações com os stakeholders.

O **neurocoaching** promove uma gestão que **estimula a educação de alta qualidade e a interação entre os membros da equipe**, principalmente, em relação ao **processo decisório**. Além disso, ele permite identificar os **pontos fortes**, assim como os **fracos** para desenvolvê-los. Dessa forma permite ao **líder neurocoach estimular mudanças**, assim como ajuda nas **superações**, apoiando seus liderados a alcançar os resultados. Entre as **características desenvolvidas por meio do neurocoaching** estão, segundo Silva (2020), paciência; imparcialidade; responsabilidade; credibilidade; maturidade; flexibilidade; e empatia.

E qual o **papel do líder** neurocoach em relação à aplicação do neurocoaching? São vários, mas os principais são, segundo Silva (2020): liberar o potencial de cada indivíduo; incentivar as pessoas para o autodesenvolvimento; compartilhar responsabilidades; orientar as pessoas sempre que necessário e saber reter os talentos. Entenda que com o neurocoaching, o gestor aplica os instrumentos da neurociência, **estimulando o autogerenciamento, incentivando que as equipes se tornem mais autônomas e empreendedoras, focando no treinamento e no desenvolvimento** dos trabalhadores assim como das equipes.

DICA

Você quer se aprofundar mais nos processos de neuroliderança nas organizações? Então assista ao vídeo: Neuroliderança: como usar o cérebro a nosso favor!, abordando a questão do líder que explora de maneira eficiente a interconexão cerebral e seu funcionamento e como a neurociência tem proporcionado o desenvolvimento das pessoas, principalmente, na solução de problemas e gerenciamento de mudanças. Assista ao vídeo da TV CRECI, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=g2McXKLghJM>.

E para você que quer entender mais sobre o que é o neurocoaching, assista à reportagem da Jovem Pan News, o vídeo Neurocoaching é nova ferramenta para o desenvolvimento, em que é explicado como o neurocoaching pode ajudar as pessoas. Para dar alguns exemplos de como o neurocoaching pode ajudar as pessoas com as mais variadas dificuldades, Luciana Ferreira recebe nos estúdios da Jovem Pan Online Adriana Fellipelli, psicóloga e diretora geral da Fellipelli Instrumentos de Diagnóstico e Desenvolvimento Organizacional.

Acesse os links:

<https://www.youtube.com/watch?v=sSUjRdYpGe0> Parte I;

<https://www.youtube.com/watch?v=GWcBXLVeK14> Parte II;

<https://www.youtube.com/watch?v=tDmBH7ZJKWE> Parte III.



Gostou do que vimos até aqui? Não existem fórmulas mágicas na liderança de equipes, mas existem instrumentos que contribuem para melhores resultados! Lembre-se de que toda forma de gestão deve considerar o contexto da liderança, como o nível de QVT e bem-estar proporcionado aos seus trabalhadores, como a gestão atua em relação à inclusão social e diversidade cultural em suas equipes de trabalho, se aperfeiçoou sua forma de gestão aplicando instrumentos da neurociência, na liderança de suas equipes de trabalho. Todos esses fatores influenciam no sucesso da liderança em captar, desenvolver e reter seus talentos. Reflita sobre isso. Aliás, captação e retenção de talentos fazem parte do nosso próximo Tema de Aprendizagem. Antes, vamos recapitular o que foi aprendido neste primeiro tema da Unidade 3? Vamos lá!

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu:

- A QVT se refere ao conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.
- Organizações que o líder constitui seu quadro de trabalhadores por profissionais que combinam a pessoa com trabalho resulta em um desempenho superior e em aumento do bem-estar do funcionário.
- Os programas de QVT são essenciais para que a liderança consiga uma mudança de comportamento e desempenho dos trabalhadores de sua equipe.
- O líder deve praticar e estimular seus liderados à prática de atividades físicas, na prevenção e no combate ao estresse.
- A organização deve proporcionar um estado de felicidade coletiva estimulando as pessoas aumentarem a produtividade, por meio da liderança e de programas da área de GP.
- Implantação de horários de trabalho flexíveis ou de realizar algumas tarefas em home office, proporcionando a felicidade do trabalhador através da melhora em sua qualidade de vida.
- A felicidade e a alegria não necessariamente caminham juntas, pois é possível você estar feliz e não estar alegre ao mesmo tempo, e vice-versa.
- A felicidade pode ser medida por meio dos índices: autoatualização; uso reduzido de substâncias; felicidade e estabilidade emocional.
- O autoconhecimento emocional é uma forma do indivíduo reconhecer as próprias emoções, identificar seus sentimentos quando estes ocorrem.

- A neurociência auxilia em identificar o que influencia os comportamentos, os pensamentos e as emoções do ser humano.
- A neurociência permite aos gestores alcançarem maior satisfação e melhor desempenho de seus trabalhadores e por consequência, elevar seus resultados.
- A neurogestão contribui para desenvolver técnicas que promovam a melhoria da capacidade de visão de negócios.
- A neurogestão por meio da maximização da tomada de decisão e seleção de pessoal, da criatividade e inovação das pessoas, e do desenvolvimento da inteligência pessoal e organizacional, resulta em neuroliderança.
- A união entre a neurociências e o coaching, forma o neurocoaching, que permite ao indivíduo obter melhor desempenho e criatividade, e o seu líder atua como um Líder Neurocoach.

AUTOATIVIDADE



1 A implementação de programas de QVT diminui os índices de absenteísmo (faltas no trabalho), turnover (rotatividade de pessoal), diminui os índices de acidentes no trabalho, os custos com assistência médica, além de gerar uma melhor imagem da organização no mercado devido a sua cultura de QVT como diferencial competitivo, melhora o ambiente de trabalho, fazendo com que os trabalhadores ajam mais integrados e motivados.

Fonte: adaptado de <https://administradores.com.br/artigos/entrevista-qualidade-de-vida-no-trabalho>. Acesso em: 28 fev. 2023.

Nesse contexto, o programa de QVT deve atuar em três focos principais. Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () Sistema de qualidade; cultura organizacional; clima organizacional.
- b) () Sistema de qualidade; potencial humano; saúde e segurança.
- c) () Cultura organizacional; clima organizacional; análise comportamental.
- d) () Pesquisa de clima; potencial humano; saúde e segurança.

2 Em geral, as profissões de maior impacto de estresse são as que lidam com o ser humano, nas quais a inter-relação pessoal é permanente. Médicos, professores, jornalistas são exemplos de gente que não pode falhar. Recentemente, os policiais passaram a engrossar esse grupo, assim como as pessoas que trabalham em bolsas de valores e em bancos por causa da instabilidade do sistema financeiro. Também deve ser considerado o trabalho das donas de casa, ao gerir uma casa com orçamento minguado e múltiplas responsabilidades as tornam sujeitas a cargas maciças de estresse.

Fonte: <https://drauziovarella.uol.com.br/entrevistas-2/estresse-entrevista/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

Nesse contexto, o estresse ocupacional considera três aspectos. Analise as sentenças a seguir:

- I- Estímulos estressores do ambiente de trabalho que requerem do funcionário respostas adaptativas e que ultrapassam a sua habilidade de confronto.
- II- Respostas aos eventos estressores que os indivíduos apresentam quando expostos a fatores do trabalho que ultrapassam sua habilidade de confronto.
- III- Estímulos estressores-respostas, processo geral em que solicitações do trabalho provocam impacto nos funcionários.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () As sentenças I e II estão corretas.
- b) () Somente a sentença II está correta.
- c) () As sentenças I, II e III estão corretas.
- d) () Somente a sentença III está correta.

3 O objetivo da neurociência é aproveitar todos os conhecimentos científicos relacionados à mente para melhorar as funções dos gestores. Eles são os responsáveis por conduzir e preparar equipes inteiras dentro das empresas, então nada mais justo que elas sejam as ferramentas desse aprendizado. A neurociência traz inúmeros benefícios para a carreira, principalmente se vinculada a práticas focadas em formação e desenvolvimento de competências.

Fonte: adaptado de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/neurolideranca-mudando-os-rumos-da-gestao/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

Nesse contexto, a neuroliderança proporciona que o líder atue como neurolíder entre outros aspectos. Classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- () Que o neurolíder crie conhecimento corporativo de rede, compartilhando conhecimento, informações entre as pessoas.
- () Que o neurolíder desenvolva uma cultura de erro positivo, considerando erros uma oportunidade de aprendizado e não de punição.
- () Que o neurolíder participe de programas antiestresse, buscando o bem-estar grupal e pessoal, melhorando o relacionamento intergrupal.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – V.
- b) () V – V – F.
- c) () F – V – F.
- d) () F – F – V.

4 Sem dúvida, um ambiente de trabalho produtivo e saudável é o desejo de muitos profissionais, porém a realidade é bem diferente. São comuns atmosferas corporativas cheias de trabalhadores desmotivados e um clima de competitividade e desafio. Para especialistas, o bem-estar coletivo pode ser obtido desenvolvendo a emoção positiva.

“No trabalho, podemos ter mais momentos de gentileza, começando reuniões com elogios, descontração, diversão e engajamento”, destaca Renata Rivetti, especialista em felicidade corporativa e liderança positiva e diretora da Reconnect Happiness at Work.

Fonte: adaptado de <https://www.istoedinheiro.com.br/carreira-como-ter-mais-felicidade-e-bem-estar-no-trabalho/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

Nesse contexto, o que é considerado felicidade no ambiente de trabalho? Qual é a influência do líder na felicidade laboral? Disserte sobre este assunto.

5 Para entender como funciona o neurocoaching e seus benefícios, o primeiro passo é entender o que é neurociência, a base de todo esse processo. Ela diz respeito ao estudo sobre o sistema nervoso central, bem como sua estrutura, a forma como ele se desenvolve, seus aspectos fisiológicos, falhas e alterações que ocorrem ao longo da vida do ser humano. Além disso, a neurociência estuda o nosso cérebro, nossa capacidade cognitiva, memória, aprendizado, emoções, comportamentos, reações quanto aos estímulos internos e externos, nossas vivências e experiências, entre muitos outros aspectos.

Fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-neurocoaching/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

Neste contexto, disserte sobre o processo de neurocoaching e suas principais características.

PAPEL DA LIDERANÇA EM PROCESSOS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

1 INTRODUÇÃO

No Tema de Aprendizagem anterior, entendemos a necessidade de uma liderança promover uma boa QVT, em se preocupar com o bem-estar e relações sociais de sua equipe, assim como a importância de gerir equipes aplicando instrumentos da neurociência para promover maior satisfação e melhor desempenho, assim como estimular o autoconhecimento, resultando em diminuição do estresse, felicidade e alegria no trabalho. Outro aspecto a ser considerado, é como a liderança influencia a captação e retenção de seus talentos. Mas, como fazer isso? É o que veremos neste tema.

Iniciaremos estudando a influência da liderança na captação e retenção de seus talentos, como atua para manter sua equipe estimulada a continuar participando da mesma equipe de trabalho, na mesma organização, mesmo gestor.

No final, nós estudaremos como o gestor atua na diversificação de seus talentos, mantendo equipes multiculturais e inclusivas, criando um diferencial competitivo na organização. Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes ao longo da unidade, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais. Pronto para começar mais este Tema de Aprendizagem?

Mas...antes de iniciarmos os principais conceitos, que tal assistir a alguns vídeos para a abertura do tema?

DICA

Neste vídeo, você verá qual é o papel do líder na retenção de talentos. Sabia que uma liderança ineficaz é um dos principais motivos que leva funcionários a se desligarem das empresas? Aqui, no vídeo, você encontra três dicas de como tornar a liderança assertiva para reter os talentos que a sua organização precisa. Para saber mais, assista ao vídeo Papel do líder na retenção de talentos, acessando o seguinte link: <https://www.youtube.com/watch?v=ijKIX5bA8Tw>.

E por que os líderes não conseguem reter seus talentos? As pessoas saem das empresas por falta de perspectiva, segundo explica Rafael Souto, presidente da Produtiv. Diante desse dado, promover diálogos de carreira apresenta-se solução de retenção, segundo explica o especialista em seu vídeo Como reter talentos, acessando o link: https://www.youtube.com/watch?v=HkcP_IRMA-4.

Mas se você prefere fazer uma leitura sobre esse cenário desafiador, no qual lideranças e especialistas mostram como as maiores empresas do país estão gerindo pessoas, leia a matéria completa no artigo Líderes apontam os novos caminhos para atrair e reter talentos, acessando o link: <https://forbes.com.br/carreira/2022/09/grandes-empresas-apontam-os-novos-caminhos-na-gestao-de-pessoas/>. Boa leitura!



2 PRÁTICAS DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Você percebeu que após a pandemia do Covid-19, muitas mudanças ocorreram em praticamente todas as áreas e segmentos? O ambiente de trabalho passou por diversas alterações, assim como o papel do líder, desenvolvendo novas competências, passando por significativas adaptações.

Note que tanto os trabalhadores quanto as organizações foram profundamente afetadas, os líderes tiveram que encontrar novas formas de engajar, energizar e inspirar suas equipes de trabalho. A pandemia do Covid-19 modificou as dinâmicas de trabalho, exigindo que todos tivessem que de adaptar à realidade do novo cenário econômico, gestores adquiriram competências que promovessem melhor engajamento entre os membros de sua equipe, além de aprender como captar e reter talentos na atual conjuntura.

E você? Está pronto para se adaptar ao novo mercado de trabalho? Pronto para as mudanças? E como captar e reter talentos? Venha conferir!

2.1 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NO PÓS PANDEMIA DO COVID-19

Você mudou seu modelo de trabalho após a pandemia do Covid-19? Está optando por trabalhos que oferecem a opção de atuar home office? Você não é o único! Muitas pessoas mudaram seu modelo de trabalho, buscando maior QVT e bem-estar.

Com essa nova realidade, várias organizações adaptaram seu **regime de trabalho para híbrido ou remoto**, de acordo com o seu tipo de negócio. Essa situação exigiu que tanto líderes quanto liderados, também passassem por **mudanças**, sejam comportamentais, na forma de pensar, na maneira de relacionar-se (**relacionamento interpessoal**), como em relação a si mesmo (**relacionamento intrapessoal**) exigindo maior autoconhecimento, e se tornando mais **engajado** em relação as equipes multiculturais, inclusivas e principalmente, as virtuais.

Mas... você gosta de mudanças? Se for para melhor, são sempre bem-vindas! Para White (2016), a mudança é constante, é inevitável, rápida e pode afetar a todos, por isso é necessário que você esteja pronto para qualquer situação de mudança profissional, pois, quanto mais preparado, maiores serão as chances de conseguir um emprego. Se você é um líder, deve aprender a lidar com as mudanças e iniciar as suas próprias mudanças pessoais e profissionais, sejam elas impostas ou iniciadas por você mesmo, de qualquer maneira, aliás, você deve aceitar a mudança como uma oportunidade. Você concorda? Reflita a respeito!

Assim, procure descobrir o que as organizações estão buscando, analise o mercado, que tipo de trabalhador as organizações desejam, tipos de comportamentos esperados, de hard e soft skills desejadas e busque por essas mudanças, pois isso só depende de você.

E qual é a responsabilidade do **líder na captação de pessoas**? Vejamos, apesar da **responsabilidade ser de ambos, da área de GP e do líder**, em identificar quais as técnicas que são mais úteis para o processo de seleção da vaga, de acordo com os critérios de seleção, ou seja, perfil da vaga, para que o candidato realize de maneira eficaz suas atividades, é o **gestor quem toma a decisão** na escolha do candidato, ou seja, de quem irá integrar a sua equipe de trabalho.

Além, disso, de acordo com Chiavenato (2010, p. 146), destaca que o **líder** precisa estar preparado para **identificar no processo seletivo**:

- O aspecto mais importante da pessoa que precisa admitir;
- Como o cargo foi desempenhado no passado;
- O motivo pelo qual o cargo está vago;
- Como o cargo é descrito, quais são suas maiores responsabilidades e seus objetivos;
- As projeções da organização para a área nos próximos cinco anos;

- As necessidades desse cargo para que a área alcance essas projeções;
- As maiores forças e fraquezas da área;
- Se há planos para novos serviços ou produtos em sua área e qual é a participação desse cargo nos novos serviços ou produtos;
- Se ele mesmo pode falar sobre as pessoas de sua equipe;
- Como ele mesmo define sua filosofia de administração;
- Como ele mesmo visualiza a pessoa que pretende contratar para o cargo; e
- As competências que o candidato deve apresentar.

Perceba que somente após o gestor analisar esses itens, ele estará mais preparado, pronto para conduzir o processo de seleção e terá mais facilidade para escolher o candidato mais adequado a ser contratado para realizar as atividades do cargo a ser ocupado.

2.1.1 Papel do gestor nos programas de onboarding

Mas... o papel do gestor não para por aí! Após a captação e contratação do novo membro de sua equipe, é necessário orientá-lo, para que ele se sinta integrado, encaminhando-o para um programa de onboarding, se este existir na empresa, caso contrário, o próprio gestor pode criar um pequeno programa de integração, abordando os principais aspectos sobre o cargo, as funções e sobre a empresa, que são essenciais para a socialização e realização das atividades do funcionário, conforme você pode ver na figura “Onboarding no trabalho”.

Figura 4 – Onboarding no trabalho



Fonte: https://br.freepik.com/vetores-gratis/ilustracao-do-conceito-de-integracao_10946458.htm#query=integra%C3%A7%C3%A3o&position=1&from_view=search&track=sph. Acesso em: 28 fev. 2023.

Você sabe o que é um programa de onboarding? Traduzido do inglês “embarcar, a bordo”, refere-se ao processo de socialização organizacional destinado aos novos funcionários, ou seja, é a recepção do novo funcionário assim que ele é admitido na empresa, integrando, adaptando, capacitando, possibilitando conhecer a empresa, seus procedimentos, suas dependências físicas, seus processos e a sua cultura organizacional, assim como seus colegas de trabalho, departamentos ou equipes que vão formar sua rede de trabalho, aplicando técnicas e ferramentas de ambientação, socialização e capacitação para que sejam mais rapidamente integrados e proporcionando maior permanência na empresa, proporcionando **a redução de turnover, redução dos índices de acidentes no trabalho e dos custos com assistência médica e a intensificação do desempenho** dessas pessoas (BANOV, 2010).

Mas... você sabe qual é a diferença entre Integração e onboarding? Fique tranquilo que é bem simples! Enquanto os programas de onboarding tem uma duração **média de três meses** – durante o período de experiência do funcionário – o programa de **integração** deve ser **frequente**, constante, no início e durante a permanência do funcionário na organização, sempre que houver necessidade. Atualmente, esses programas podem ser presenciais ou remotos, ocorrendo de maneira virtual, por meios digitais.

INTERESSANTE

Onboarding digital. Ocorre 100% digital, aplicado por algumas empresas como na Bayer, que envia para a casa do novo funcionário uma caixa de boas-vindas com vídeo, aplicativos de realidade aumentada, além de usar o e-learning e o microlearning para aprendizagem e presencialmente, o novo funcionário tem apenas um padrinho para tirar dúvidas básicas (BANOV, 2010).



E como o gestor sabe se a captação foi eficiente? Se foi a pessoa certa? Nos primeiros **90 dias de trabalho**, período de experiência, tem por finalidade dar oportunidade de o gestor conhecer o comportamento do novo funcionário, além de proporcionar condições de se adaptar ao ambiente da empresa. O gestor tem papel fundamental nesse período experimental, sendo essencial uma conversa formal para que possa avaliar o desempenho do funcionário e fornecer-lhe feedback sobre o desempenho e comportamento, oferecendo-lhe oportunidade para que comente suas necessidades em relação ao trabalho (ESCORSIN; WALGER, 2017).

2.1.2 Aplicação do storyteller pela liderança

Note que entre as práticas adotadas pela liderança para reter talentos, está o storyteller. Você já ouviu falar dessa prática de gestão? Ela tem como principal característica uma legítima vontade de transmitir aos demais ideias que emocionam. Se você é um líder com essa característica, você se torna influente e possui histórias inspiradoras para alimentar a motivação de uma equipe ou passar a visão de uma área ou empreendimento. Ela consiste no fato de vender de ideias, mas como um vendedor que parou de vender para o cérebro e começou a vender para a alma. Para que isso ocorra, é necessário autoconhecimento e conhecimento das pessoas ao seu redor (MUNIZ et al., 2020). O storytelling envolve a história, inspiração, marketing, criatividade, conclusão e feedback, conforme a figura “Processo de storytelling”.

Figura 5 – Processo de storytelling



Fonte: https://br.freepik.com/vetores-premium/projeto-de-modelo-de-infografico-para-contar-historias-com-ilustracao-vetorial-de-icone-conceito-de-narrativa_20016051.htm#page=2&query=Storytelling&position=38&from_view=search&track=sph. Acesso em: 10 fev. 2023.

INTERESSANTE

Storytelling: uma ferramenta de gestão. Ela consiste na capacidade de contar histórias, é uma ferramenta tradicional e poderosa de comunicação entre as pessoas, apontando que os líderes podem usar a narrativa para diversas finalidades, como compartilhar conhecimento e experiências, vivenciadas ou imaginadas, para estimular a colaboração, motivar a equipe, gerenciar mudanças, as narrativas de casos podem ser aplicadas para comunicar valores, lições aprendidas, ideias complexas, conceitos e relações causais. Este método é normalmente utilizado para reforçar a segurança e bem-estar de uma organização, diminuindo riscos e potenciando a motivação dos funcionários.

Através de uma história um líder consegue persuadir e inspirar os seus liderados, envolvendo-os assim nos objetivos que pretende alcançar. O storytelling é altamente focado nos funcionários das organizações, em seu bem-estar, motivação, envolvimento na empresa e nos seus objetivos, aprendizagem, bem como uma forte relação emocional com o seu líder e missão organizacional, além disso o storytelling possibilita a transformação de números ou informação seca e abstrata, em imagens atraentes dos objetivos do líder.

A rápida e clara compreensão nas mensagens realizadas pelo líder aos seus liderados, contribui no alcance dos objetivos, devido a três motivos básicos: as histórias transmitem emoções de uma maneira mais persuasiva, inspirando a agir; pelo fato das histórias serem concretas e nos transportarem para um lugar no tempo no qual, através da nossa imaginação, é possível construir graficamente na nossa mente, tornando-as inesquecíveis; e porque as histórias seduzem os ouvintes a participarem ativamente na conversa, diferentemente de uma discussão com basicamente apresentação de fatos.

“Qualquer líder pode identificar, criar e contar histórias de sucesso memoráveis, interessantes, estratégicas, verdadeiras, únicas, curtas e orientadas para o que se quer ensinar, que podem ser compartilhadas de forma natural e sem se gabar a um conjunto vasto de stakeholders” (ABECASIS, 2016, p. 50).



2.2 CAPTAR E RETER TALENTOS: DESAFIOS NA LIDERANÇA

Você já trabalhou para algum gestor que não percebia o que ocorria dentro de suas equipes? Não sentia os conflitos, quem produzia e quem não produzia, os que “enrolavam o trabalho”? Provavelmente é um entre vários que já passaram por essa infeliz situação.

O gestor deve atuar como um verdadeiro líder, escolher corretamente aqueles que farão parte de sua equipe, delegar atribuições aos seus liderados, acompanhar e orientar o desempenho dessas pessoas, aplicar a estrutura de carreiras da organização em sua área, e ficar atento, ser mais perceptível a tudo que ocorre com os membros de sua equipe. Apesar da área de GP estruturar ferramentas de apoio, treinar e acompanhar os líderes para a adequada utilização destas ferramentas, são os **líderes que devem orientar os membros da equipe para que os resultados** organizacionais sejam alcançados (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Então... como o líder deve agir? Entenda que ao iniciar a gestão de uma equipe, o líder tem o papel de **estruturá-la**, de acordo com suas necessidades e **moldá-la para atingir suas metas**, independentemente de assumir uma área totalmente nova, iniciando do zero, ou que tenha de gerenciar uma equipe já constituída, formada anteriormente por outro gestor.

Mas... na prática, gerir uma equipe do zero ou já formada, é a mesma coisa para o gestor? Na maioria das vezes, é bem diferente, pois, quando se inicia uma equipe do zero, você como gestor da área, será a pessoa que vai escolher todos os membros da equipe, participando do processo de captação e seleção de cada novo integrante de sua nova equipe.

Veja que no caso de gerir equipes já formadas, constituídas por integrantes que não foram de sua escolha, o Gestor deverá conhecer cada um dos membros de sua equipe, identificando suas competências, hard e soft skill, além de, em certos casos, ter que redistribuir atividades e responsabilidades entre os integrantes da equipe. A área de GP poderá oferecer ao líder suporte em todo esse processo, mas a responsabilidade **pelas decisões e sobre a constituição da equipe, de quem vai reter ou demitir, é sempre do gestor**, incluindo decidir se mantém essa equipe já formada, ou se substitui seus integrantes (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Mas... se o **gestor pretende reter os talentos existentes**, por onde ele deve iniciar, ao assumir essa equipe já formada? Segundo Escorsin e Walger (2017), o gestor pode inicialmente realizar ações como, por exemplo:

- Conhecer melhor cada um dos funcionários por meio de reuniões individuais;
- Fazer reuniões com toda a equipe;
- Definir novas metas e estratégias para área;
- Envolver os funcionários nessas definições;
- Comunicar claramente à equipe as novas estratégias;
- Conhecer fluxos e processos de trabalho;
- Identificar a adequação das atividades de cada funcionário com o cargo e o salário;
- Analisar as competências das pessoas e compatibilizá-las com os cargos;
- Reorganizar as pessoas às atividades conforme as competências identificadas;
- Definir se irá precisar de todos os cargos ou profissionais presentes;
- Analisar se o número de funcionários por cargo está adequado às demandas de atividades;
- Definir se todos permanecem na equipe; e
- Identificar as necessidades de capacitação para os funcionários.

Portanto, se você assumiu uma liderança e pretende reter seus talentos, deve sempre que possível, abrir espaço para o diálogo e se mostrar disposto a ouvir, realizar feedbacks com certa frequência, ouça os pontos de melhoria, o interesse no crescimento profissional e evolução de carreira, em querer continuar trabalhando para sua empresa. Além disso, reconheça e parabeneze o desempenho de cada membro de sua equipe, isso é incentivador, fortalece a lealdade e a confiança. Não se esqueça de estimular o engajamento entre seus funcionários, promovendo um bom relacionamento interpessoal entre eles, entre as equipes, e entre eles e você. Outro aspecto essencial, é que você invista em programas de reciclagem, desenvolvimento de novas competências, se mantenha capacitado e preparado para as adversidades que possam surgir, estando apto a gerir sua equipe, e favorecendo tanto a captação quanto a retenção de talentos.

Deu para entender quantas ações são necessárias para captar novos talentos e reter os já existentes em sua equipe de trabalho? Essas são algumas alternativas que contribuem para que o gestor continue desenvolvendo e retraindo equipes de alta performance na organização.

DICA

Para entendermos melhor como as práticas da área de GP estão contribuindo para os gestores reterem seus talentos, leia o artigo RH estratégico: um passo importante para a atração e retenção de talentos, da HSM Management. Acesse o link: <https://www.revistahsm.com.br/post/rh-estrategico-um-passo-importante-para-a-atracao-e-retencao-de-talentos>.



3 LIDERANDO A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

ATENÇÃO

Para entendermos melhor como as práticas da área de GP estão contribuindo para os gestores reterem seus talentos, leia o artigo RH estratégico: um passo importante para a atração e retenção de talentos, da HSM Management. Acesse o link: <https://www.revistahsm.com.br/post/rh-estrategico-um-passo-importante-para-a-atracao-e-retencao-de-talentos>.



Você sabe o que é considerado diversidade? E inclusão social? Sabe qual o motivo desse assunto ter aumentado a preocupação nas organizações? É porque o cenário organizacional mudou! Os gestores vêm se preocupando cada vez mais com a mudança nas atitudes dos trabalhadores nas questões de etnia, opção sexual, religião e outros aspectos da diversidade e inclusão social, tanto em relação ao engajamento quanto como diferencial competitivo. Veja um exemplo na figura “Inclusão social e multiculturalismo”. Mas... qual é o papel do líder inclusivo? Assista ao vídeo a seguir antes de aprofundarmos esse assunto. Vamos conferir?

Figura 6 – Inclusão social e multiculturalismo



Fonte: https://br.freepik.com/vetores-premium/ilustracao-do-grupo-de-pessoas-diversas-multietnicas-em-pe_34174590.htm#query=inclus%C3%A3o%20social&position=9&from_view=search&track=ais. Acesso em: 9 fev. 2023.

DICA

Qual é o papel do líder inclusivo? Neste vídeo você vai ver dicas de como ser um líder inclusivo, e conseguir o respeito dos seus liderados, transformar equipes, dar o exemplo, valorizar a diversidade e a inclusão e desenvolver a empatia. Assista ao vídeo O papel do líder inclusivo, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=nbSyoxwsfnA>.



INTERESSANTE

Diversidade e evolução. Um comentário feito a um colega do sexo oposto, que há 20 anos seria tomado como um chamego, por exemplo, um homem dizendo a uma colega que o calçado que ela está usando é sexy, nos dias de hoje pode se tornar o fim de uma carreira. Por esse motivo, as empresas estão investindo em treinamento para remodelar as atitudes de seus funcionários.

Nos EUA, a maioria dos grandes empregadores e uma grande parte dos pequenos e médios mantém algum tipo de treinamento para a diversidade.

Alguns exemplos: os policiais de Escondido, Califórnia, recebem 36 horas por ano de treinamento sobre diversidade. A Agência Federal de Aviação dos EUA patrocina um seminário obrigatório sobre diversidade, com oito horas de duração, para seus funcionários na região da costa do Pacífico. A rede de restaurantes Denny colocou todos os seus gerentes em um programa de treinamento sobre diversidade de dois dias, com um programa diário de sete a nove horas.

Como são esses programas sobre diversidade e como buscam a mudança de atitudes? Quase todos eles incluem uma fase de autoavaliação. As pessoas são induzidas a fazer um autoexame e a encarar os seus possíveis.

Depois de pagar indenizações de mais de 50 milhões de dólares por conta de processos de discriminação racial contra clientes negros, a rede norte-americana de restaurantes Denny's passou a treinar todos seus funcionários para ajudá-los a melhorar sua atitude em relação à diversidade étnica e cultural. Hoje, a Denny's está na lista da revista Fortune das "melhores empresas norte-americanas para as minorias". Estereótipos étnicos e culturais. Depois, elas costumam participar de discussões de grupo ou painéis com representantes dos diversos grupos.

Dessa forma, um vietnamita pode descrever sua vida familiar no sudeste da Ásia e explicar por que veio morar na Califórnia; ou uma lésbica pode contar como foi a descoberta de sua identidade sexual e qual a reação da família e dos amigos quando ela resolveu se assumir. Outras atividades adicionais planejadas para mudar atitudes incluem o trabalho voluntário em centros de serviços sociais/comunitários para que os participantes possam conviver com representantes de diversas minorias, e exercícios para fazer com que eles sintam como é a experiência de ser diferente.

Por exemplo, quando assistem ao filme Eye of the Beholder, cuja história fala de pessoas discriminadas e estereotipadas em função da cor de seus olhos, os participantes podem sentir o que é ser julgado por uma característica a qual não se tem qualquer controle. Depois dos atentados de 11 de setembro, muitas empresas incluíram treinamentos para a diversidade focados na convivência com os colegas naturais do Oriente Médio/muçulmanos (ROBBINS, 2010, p. 87-88).



3.1 LIDERANÇA E INCLUSÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Você é um líder que usa suas habilidades para impactar a sociedade? Então você tem um estilo de liderança com tendências humanitárias, pois considera “...tão importante quanto o resultado financeiro, o comprometimento com a transparência, as responsabilidades social e ambiental e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho que promova a equidade, a inclusão e a diversidade” (MUNIZ et al., 2020, s.p.).

Observe que a liderança deve constituir uma equipe, captando e retendo trabalhadores que, quando solicitado, atendam aos requisitos da vaga (como formação acadêmica experiência necessária) e que cultive um ambiente de inclusão social e diversidade cultural na formação de suas equipes. Mas... é fácil assim? Infelizmente não! Isso requer que o líder apresente elevada competência de liderança, para conduzir eficientemente sua equipe, de maneira politicamente correta e que saiba valorizar as pessoas pelos seus talentos (ESCORSIN; WALGER, 2017).

DICA

Para entendermos melhor estes conceitos na prática, leia a respeito da inclusão social no mercado de trabalho, no artigo A inclusão social aumenta a diversidade da empresa e gera benefícios para todos, acessando o link: <https://www.neoenergia.com/pt-br/te-interessa/compromisso-social/Paginas/inclusao-social.aspx> e no artigo Como praticar inclusão social nas empresas, acessando o link: <https://institutoeacao.org.br/como-praticar-inclusao-social-nas-empresas/>.



3.1.1 Inclusão social, responsabilidade empresarial e trabalhadores longevos

Percebeu a importância desse assunto? Quanto é essencial que o líder esteja preparado para formar e liderar suas equipes? A gestão da diversidade beneficia a responsabilidade social das organizações assim como a vantagem competitiva, relacionada a custos, marketing, criatividade, resolução de problemas etc. Ou seja, a **responsabilidade social empresarial** é qualquer ação, empenho e compromisso que uma organização assume perante a sociedade nas práticas sociais, incluindo a maneira de pensar e agir de forma ética.

E quanto à **inclusão social**? Perceba que uma organização só é considerada inclusiva ao apresentar oportunidades de trabalho com igualdade, proporcionando a todos as mesmas chances, reconhecendo características e possibilitando o desenvolvimento de seu potencial.

DICA

Reatech. Já ouviu falar da Reatech? É uma Feira Internacional de Tecnologia em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade, que há mais de uma década oferece vários produtos, serviços e atrações às pessoas com deficiência, incluindo a participação de várias empresas recrutando profissionais.

É considerada a principal feira do setor na América Latina.

A cada edição, reúne cerca de 300 marcas expositoras dos segmentos de agências de emprego voltadas para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida, instituições financeiras, fabricantes de cadeiras de rodas, departamentos de recursos humanos, indústrias farmacêuticas, indústrias dos segmentos de animais treinados, veículos adaptados, fabricantes de aparelhos auditivos, equipamentos especiais, materiais hospitalares, higiene pessoal, próteses e órteses, terapias alternativas, turismo e lazer. Para saber mais, acesse o site oficial da feira: <https://reatechbrasil.com.br/16/>.



Mas... o que deve ser considerado deficiência? Segundo Sasaki (2010), a deficiência é definida pela falta, carência ou insuficiência, ou seja, engloba um conjunto de características, que podem ser deficiências físicas, sensoriais ou intelectuais, pode ser de nascença ou surgir em vida, consequência de doença ou acidente, impactando na capacidade de trabalho e de interação com o meio físico e social, ou nas consequências mais extensas, e que exigem apoio e assistência. Note que entre os **principais fatores de exclusão**, estão: falta de reabilitação física e profissional; falta de escolaridade; falta de meios de transporte adequados; falta de apoio das próprias famílias; falta de qualificação para o trabalho.

E quanto a **inclusão social de trabalhadores longevos**? O número de trabalhadores idosos vem crescendo em todo o mundo, refletindo significativamente no mercado de trabalho, pelo fato da presença de idosos na População Economicamente Ativa (PEA) ter aumentado. Os gestores passaram a implementar suas práticas de gestão de equipes, identificando a carência de mudanças estruturais nas empresas, por exemplo, o oferecimento de jornadas de trabalho flexíveis, proporcionar condições ergonômicas mais adequadas, gestão de grupos intergeracionais, criação de práticas para lidar com o **etarismo** (discriminação, intolerância e o preconceito em razão da idade avançada) nas empresas, geralmente, pessoas acima de 45 anos. "A violência que atinge os longevos ocorre no ambiente doméstico, na rua e também em instituições, como o mercado de trabalho, podendo causar transtornos físicos, emocionais, psicológicos e provocar efeitos negativos no bem-estar e na qualidade de vida" (BATISTA; TEIXEIRA, 2021, p. 2).

A importância de discutir questões relacionadas ao envelhecimento e longevidade foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) no final de 2020, ao declarar a década 2021-2030 a Década do Envelhecimento Saudável. Em 1991, na Assembleia Geral das Nações Unidas, a ONU publicou a Carta de Princípios para Pessoas Idosas, definindo quatro princípios de orientação quanto a independência, participação, cuidados especiais e dignidade, garantindo ao idoso a possibilidade de trabalhar ou de ter acesso a outras fontes de rendimento, e ter oportunidades com vista ao pleno desenvolvimento de seu potencial (LIMA, 2022, p. 23).

O líder tem um importante papel diante da **diversidade de gerações** presentes em suas equipes, respeitando cada geração, de modo que haja respeito e um bom relacionamento entre elas. Segundo Batista e Teixeira (2021), a violência no mercado de trabalho com idosos tem aumentado cada vez mais pelo fato de algumas organizações focarem suas políticas de gestão apenas no lucro/redução de custos, deixando questões como as relações entre gerações, que são propulsoras de violência, em segundo plano. Veja na figura “Diferentes gerações no trabalho”.

Figura 6 – Inclusão social e multiculturalismo



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/pessoas-que-trabalham-em-equipe_19534503.htm#page=2&-query=diferentes%20gera%C3%A7%C3%B5es%20mercado%20de%20trabalho&position=15&from_view=search&track=ais. Acesso em: fev. 2023.

DICA

Conheça a iniciativa desenvolvida na Renault que possibilitou gestores de diferentes áreas terem uma visão de 360 graus sobre o envelhecimento da mão de obra e como promover ambientes inclusivos a trabalhadores mais velhos. Viviane Gariba, analista do Centro de Inovação em Longevidade e Produtividade, onde foi criado o projeto Gestão para a Longevidade, explica os objetivos e dá outros detalhes sobre a metodologia. Gestores da Renault, como Paulo Zétola, gerente geral de Saúde e Condições de Trabalho, relatam a importância do líder para conduzir o processo de transição demográfica no mercado de trabalho. Já a coordenadora do Centro de Inovação em Longevidade e Produtividade, Noélly Mercer, traz alguns desafios dessas mudanças, como lidar com quatro gerações trabalhando juntas e adequação de postos de trabalho. Assista ao vídeo Qual o papel do líder na inclusão de trabalhadores longevos em suas equipes?, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=EUKP3tedUoM>.



Entendeu o papel do **líder na inclusão social e diversidade cultural**? Ele deve aprender a lidar com a diversidade, assim como questões referentes à idade e à presença de diversas gerações, evitando discriminações ou a falta de compreensão, entre os membros de sua equipe.

Um dos maiores **desafios da liderança** nesse assunto é conseguir um **bom relacionamento** e entendimento entre todas as **gerações presentes**, principalmente, entre as mais antigas, tradicionais, e as mais novas, tecnológicas. Então... se você atua como líder de uma equipe com a presença de diversas gerações, como manter o respeito? Como lidar com essas gerações e mantê-las engajadas, integradas? Reflita sobre o assunto.

O primeiro passo é conhecer as **características** de cada uma delas e não as tratar como estereótipos e sim como indivíduos. O segundo passo é tentar identificar nos indivíduos de cada geração, o que eles **necessitam** de você como líder. As respostas podem ser diversas, de mais/menos supervisão à mais/menos orientação ou colaboração. Outro aspecto é perceber o que **estimula** essas pessoas a trabalhar mais e melhor. E assim, você como líder, vai descobrindo como lidar com todas as gerações promovendo uma **boa relação e respeito** entre elas.

3.1.2 Liderança e ambiente politicamente correto

Se você ocupa uma posição de liderança, também precisa estar alinhado com as questões éticas e a legislação da pessoa com deficiência (PCD). Como um líder deve acompanhar as mudanças em relação a esse assunto, para que possa promover um **ambiente politicamente correto**, inclusive, foi criada, pelo governo, uma lei de apoio à contratação de pessoas que se enquadram no perfil PCD, a **Lei nº 8.213/1991**, complementada pelas leis nº 13.146/2015 e nº 10.098/2000 (BRASIL, 1991), em que empresas que apresentem 100 ou mais funcionários devem cumprir **regras de isonomia e adaptação dos espaços físicos** para a integração dessas pessoas.

Note que além da adaptação dos espaços físicos, a legislação também estabeleceu **cotas de contratação** para as empresas e dispôs sobre os planos de benefícios da Previdência Social, mas apenas a partir de 1999 ganhou força, com o Decreto nº 3.298, que regulamenta que empresas com mais de 100 funcionários contratem pessoas com deficiência, segundo as seguintes cotas: de 100 a 200 funcionários, 2%; de 201 a 500 funcionários, 3%; de 501 a 1.000, 4%; e acima de 1.000 funcionários, 5%.

IMPORTANTE

Infelizmente, muitas empresas não incentivam essas contratações. Além disso, provocam a exclusão de PCDs, como contratação por atividades isoladas em setores específicos, sem possibilidade de crescimento, ou ainda, essas pessoas executam trabalhos no interior de instituições filantrópicas, como oficinas protegidas ou no próprio domicílio, o que pode ser considerado como segregação.



Dessa forma, os gestores devem estimular a contratação de PCDs, principalmente pelo talento que representam, uma mão de obra diferenciada, que pode ser integrada adequadamente à organização. Veja que para promover maior igualdade e diversidade, a CF (BRASIL, 1988) introduziu alguns benefícios às pessoas com deficiência, condenando a discriminação de salários e de critérios de admissão, atribuindo como responsabilidade do Estado a saúde, assistência social e o atendimento educacional especializado. Além disso, garante, em seu inciso VIII do artigo 37, a reserva de um percentual de cargos públicos para essas pessoas, o que foi regulado pelo Regime Jurídico dos Servidores Cíveis da União, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

De acordo com a Constituição Federal do Brasil de 1988, os gestores devem seguir e aplicar a legislação, gerindo equipes de trabalho que respeitem:

- Discriminação quanto à idade, quanto ao estado civil, quanto à cor da pele. Quanto à orientação sexual, no Art. 7º, inciso XXX.
- Discriminação quanto a ter alguma deficiência, no Art. 7º, inciso XXXI.
- Discriminação quanto ao gênero, no Art. 5º, inciso I e art. 7º, inciso XXX.
- Discriminação quanto à origem, no Caput do art. 5º.
- Discriminação quanto a ter ou não filhos, no Art. 5º, inciso X.
- Discriminação quanto à etnia, no Art. 3º, inciso IV.
- Discriminação quanto à religião, no Art. 5º, inciso VIII.
- Discriminação quanto a ser sindicalizado, no Art. 5º, incisos XIII, XVII, XX e XLI.

Observe que a **discriminação e o preconceito** abrangem diversas situações politicamente incorretas e as quais a **legislação veda**, proibindo tal ato aos gestores, que devem ficar atentos em não cometer ações relacionadas também a:

- Discriminações quanto à aparência física;
- Exigência de exame de gravidez;
- Exigência de exame de HIV;
- Atestado de antecedentes criminais;
- Apresentar certidão negativa trabalhista; ter restrições no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e no Serasa etc.

Mas... existem **exceções**? Sim, em raros casos, como em relação a pessoas que exercem funções de **vigilância**, a legislação permite que a empresa faça um levantamento de **antecedentes criminais**, pois, o profissional deve apresentar uma conduta idônea, sem histórico de crimes contra a vida, para que possa manter seu porte de arma.

IMPORTANTE

E se você se sentir discriminado, o que fazer? Qualquer crime que a organização cometa como ato de discriminação ou preconceito deve ser denunciado aos órgãos competentes, como a Gerência Regional do Trabalho e Emprego ou no Ministério Público do Trabalho. Você pode encontrar a unidade mais próxima a sua moradia pelo Portal GOV.BR <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/unidades-descentralizadas/superintendencias-regionais-do-trabalho>



3.2 LIDERANÇA E DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

Você sabe quais as **vantagens de ser um líder que estimula a diversidade cultural** na formação de suas equipes? Os benefícios são diversos! Vejamos alguns deles.

Entre eles está o **aumento na criatividade** e na **inovação da equipe**, gerando vantagem competitiva a partir de melhores tomadas de decisões. Além disso, contribui para novas perspectivas sobre como criar, inovar e resolver problemas, considerando uma variedade de experiências e outros pontos de análise, apresentação crítica de alternativas.

Note que a **gestão da diversidade** tem aumentado, promovendo empresas subsidiárias de multinacionais instaladas em números cada vez maiores. A finalidade é gerenciar relações de trabalho, práticas de emprego e a maneira de compor a força de trabalho, buscando atrair e reter talentos por meio de políticas de captação e retenção de pessoas que reúnam os critérios da **diversidade cultural no mercado de trabalho**. Entretanto, quando a organização não é bem gerenciada, a diversidade gera **aspectos negativos**, como aumento do turnover, conflitos interpessoais e intergrupais e problemas de comunicação, **reduzindo o desempenho e os resultados** dos funcionários, provocados pela diferença encontrada na cultura de cada um, resultando em **conflito intercultural** (NÓBREGA; SANTOS; DE JESUS, 2014).

Mas... o que é **conflito intercultural**? Ele se refere às diferenças das pessoas pertencentes aos grupos culturais, como comunicação, linguagem, valores e atitudes em relação à autoridade, como estudamos anteriormente, na Unidade dois, em comunicação multicultural (NÓBREGA; SANTOS; DE JESUS, 2014).

DICA

Para entendermos melhor estes conceitos na prática, vamos assistir ao vídeo Marie Claire: diversidade, cultura e mentoria relevante, da série "Office Hours", em que a empresária e terapeuta Bea Arthur apresenta a revista "Marie Claire", sob a ótica da diversidade, da cultura, da mentoria relevante e do empoderamento feminino. Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=1A3iuvwD7Tk>.



3.2.1 O papel do gestor na diversidade cultural

Mas... o que é considerado diversidade? Segundo Silva (2020), o conceito de diversidade está ligado à maneira como as pessoas se diferem entre si, apresentando características visíveis/não visíveis, como a **geração a qual pertence, capacidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, características etnicorraciais, classe social, gênero etc.** Veja que a legislação apoia a igualdade e a diversidade, no artigo 5º da Constituição Brasileira ela afirma que os indivíduos têm o direito de igualdade, sem diferenciação, independentemente da natureza (BRASIL, 1988). O Decreto nº 7.037/09 tem como seu quinto objetivo estratégico reduzir a violência motivada por diferenças e situação de vulnerabilidade (BRASIL, 2009).

E o que significa **diversidade cultural**? Ela é considerada uma marca da sociedade brasileira, sua **pluralidade** tem sua origem na vinda dos portugueses associada à presença dos povos originários e das pessoas negras que foram escravizadas em terras brasileiras. Veja que cada povo marca a história com heranças de suas religiões, festividades e costumes, misturando valores e tradições que originaram a diversidade cultural (SCARANO et al., 2018).

Como você pode notar a Declaração Universal da Diversidade Cultural de 2001, descreve a **diversidade** como uma:

...manifestação da originalidade e da pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade, e é o primeiro documento que busca promover a diversidade cultural dos povos e a comunicação entre eles. A elaboração desse documento surge, principalmente, da necessidade de preservar as riquezas culturais, ainda que no contexto da globalização, que, dadas as suas características, acaba distanciando as culturas ao aproximar os povos exageradamente (SOUZA, 2019, p. 8).

Dessa forma, o multiculturalismo se torna presente em nossas vidas, e a liderança deve estar apta a gerenciá-la. Então... o que é multiculturalismo? O **multiculturalismo** é a existência de várias culturas em determinada região ou país, porém, com uma cultura predominante entre elas, como ocorre no Canadá e na Austrália, países que adotam o multiculturalismo. Entretanto, o multiculturalismo pode provocar certo desprezo pelos indivíduos que não possuem as mesmas características predominantes da região, isso acontece porque, nesse caso, a diversidade cultural passa a ser considerada uma ameaça para a identidade nacional (SOUZA, 2019).

Entenda que no multiculturalismo, todas as culturas devem ser reconhecidas a partir de suas diferenças, de maneira que nenhuma force seus princípios, valores e crenças às outras, para que nenhuma seja oprimida ou extinta, respeitando a identidade cultural. A **identidade cultural** é a identificação de pertencer a um grupo específico, baseado em categorias culturais, como nacionalidade, etnicidade, gênero e religião. Ela se perpetua pelo compartilhamento de conhecimentos de âmbito mais geral, como tradições, heranças culturais, linguagem, normas e costumes etc (SCARANO et al., 2018).

Esse assunto gerou preocupações em relação à forma de gestão, promovendo pesquisas organizacionais em economias mais avançadas e sociedades democráticas que têm causado preocupação com questões identitárias e sua relação com o mundo empresarial. O objetivo é **eliminar desigualdades no ambiente organizacional** em relação a identidades historicamente desvalorizadas. Como resultado, surgiu o termo **“Big 6”**, que se refere às seis identidades de diversidade: idade; deficiência; etnia; gênero; religião; e orientação sexual (SOUZA, 2019).

Entendeu o foco da preocupação? Por isso é fundamental que os gestores proporcionem **oportunidades iguais**, respeitando a dignidade de todos os indivíduos, o princípio básico da cidadania, assegurando o desenvolvimento dos talentos e potenciais. Isso gera condições, ambientes para as pessoas viverem em conformidade com seus princípios e valores pessoais.

É importante que cada gestor saiba como lidar com sua equipe, promovendo a integração, o engajamento de todos os membros. Afinal, a diversidade decorre da **integração** de diferentes vivências culturais em um mesmo sistema social. Mas existe certa discrepância sobre a definição de diversidade que, de modo geral, é conceituada pelas diferenças individuais ou pelas suas características referentes à cor da pele, gênero, idade, etnia, tempo de empresa, formação escolar, grupos minoritários e força de trabalho total nas organizações.

E em relação **diversidade de gênero**? Qual o papel do líder? A liderança tem o dever e a responsabilidade em promover igualdade, segundo Robbins (2010, p. 144), a “diversidade na força de trabalho, protegendo as mulheres e membros de diferentes grupos minoritários da discriminação”. Para isso, o líder deve aprender a lidar com a diversidade, como questões referentes a idade e a presença de diversas gerações, evitando discriminações ou a falta de compreensão, entre os membros de sua equipe.

O gestor sabe que esses aspectos influenciam na dinâmica e no desempenho dos grupos. Por isso a diversidade no ambiente organizacional demanda estratégias educativas pela área de GP, como **programas que promovam igualdade em processos seletivos, em carreiras, lideranças** etc. (NÓBREGA; SANTOS; DE JESUS, 2014).

Dessa forma, quando a organização assume o compromisso de incluir a diversidade na cultura da empresa, geralmente, a área de GP é responsável por **implementar programas de captação e retenção de talentos diversos**, e de promover **ações de inclusão** e apoio no crescimento e desenvolvimento desses profissionais (SILVA, 2020).

Além de ser politicamente correta, você sabia que a diversidade contribui para a criatividade? Sim, isso mesmo! A **diversidade cultural** no ambiente de trabalho **aumenta a criatividade e a inovação da equipe**, gerando vantagem competitiva a partir de melhores tomadas de decisões. Ao contrário, organizações que não têm uma equipe de trabalho diversificada podem ter desvantagem competitiva (NÓBREGA; SANTOS; DE JESUS, 2014). Líderes que incluem a diversidade na formação de suas equipes, conseguem maior contribuição de seus membros em relação a ter uma equipe com novas perspectivas sobre como criar, inovar e resolver problemas, considerando uma variedade de experiências e outros pontos de análise, apresentação crítica de alternativas etc.

Portanto, as **lideranças devem apoiar e incentivar a captação e retenção de talentos multiculturais**, além de trabalharem internamente questões de liderança, treinamento, pesquisa, análise e mudança de cultura e sistemas de gerenciamento de GP, auxiliando no aumento desses benefícios e reduzindo as desvantagens em termos de coesão grupal, conflitos interpessoais, rotatividade e ação coerente nos objetivos organizacionais.

INTERESSANTE

Multiculturalismo nas organizações. A diversidade das organizações é classificada em: Monolíticas: aquelas em que a quantidade de integração estrutural é mínima, tornando a organização homogênea.

Plurais: com quadro de funcionários mais heterogêneo que a monolítica, estabelecem ações para incluir pessoas de culturas diferentes do grupo dominante. Favorecem a integração de membros de grupos minoritários na rede informal, reduzem a discriminação e apresentam o gerenciamento da diversidade.

Multiculturais: valorizam a diversidade no quadro de funcionários, caracterizadas pelo pluralismo, completa integração das redes informais e estrutural, ausência de preconceito e discriminação, baixos níveis de conflitos intergrupais e ausência de lacunas na identificação da organização baseada na identidade cultural do grupo.

Em relação ao tipo de diversidade, ela pode ocorrer em relação à: Diversidade demográfica: idade, gênero, etnia etc.

Diversidade psicológica: crenças, conhecimentos, valores etc.

Diversidade organizacional: nível hierárquico, tempo de empresa, cargo ocupado, nível hierárquico etc. (NÓBREGA; SANTOS; DE JESUS, 2014).



Entenda que o gerenciamento da diversidade beneficia a responsabilidade social das organizações, assim como a vantagem competitiva, relacionada a custos, marketing, criatividade, resolução de problemas etc., portanto, a **responsabilidade social empresarial** é considerada qualquer ação, empenho e compromisso que uma organização assume perante a sociedade nas práticas sociais, incluindo a maneira de pensar e agir de forma ética.

DICA

Antes de encerrarmos este Tema de Aprendizagem, assista aos vídeos a seguir, conhecendo mais sobre esses assuntos. A agenda de diversidade e inclusão nas empresas nunca esteve tão em alta quanto nesses últimos anos. Muito porque se provou ser uma necessidade e uma urgência incluir pessoas diversas nas empresas. Entretanto, por sermos um dos países mais desiguais do mundo, precisamos que toda mobilização e prática empresarial continue sendo desenvolvida e aprimorada porque ainda vemos pouca representatividade dessa diversidade nos espaços de tomada de decisão. O objetivo deste vídeo é justamente dialogar sobre os avanços, os desafios e oportunidades na agenda de diversidade e inclusão nos últimos tempos, estabelecendo um olhar transversal nas diversidades presentes em nossa sociedade.

Para maior compreensão assista o vídeo Diversidade e inclusão: um olhar transversal, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=qY0hagw5r6A> e o vídeo Selo de igualdade racial: Desafios e oportunidades na agenda racial e as empresas, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=q6y7u8g7pWA>, do Festival +DH 21 do Instituto ETHOS.

Mas se você prefere fazer uma leitura, que tal saber mais sobre esse assunto, lendo o seguinte artigo publicado pela ONU Maior progresso na diversidade e inclusão é essencial para reconstruir locais de trabalho produtivos e resilientes, acessando o link: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_841484/lang-pt/index.htm.

É abordado sobre os elevados níveis de diversidade e inclusão no local de trabalho estão associados a maior produtividade, inovação e bem-estar da força de trabalho, mas muito pouco está sendo feito para promovê-los, particularmente entre grupos minoritários, o que significa que empresas, trabalhadores(as) e sociedades estão perdendo um potencial considerável benéficos.



Gostou do que vimos até aqui? Respeito, dignidade e ética é a base de tudo, inclusive dos princípios de uma gestão politicamente correta. Lembre-se que as pessoas são diferentes, cada qual tem seu talento, seu diferencial, cabe ao líder identificar esses talentos e promover um ambiente diversificado e inclusivo, que permita a integração e o engajamento de todos os trabalhadores. Respeito e valorização são essenciais, sejam presenciais, ou remotos, ou seja, estejam trabalhando presencialmente ao seu lado ou de forma virtual, de um outro país, ou de uma outra cultura, o respeito deve ser o mesmo, não concorda? Reflita sobre isso. Aliás, equipes virtuais e e-liderança fazem parte do nosso próximo assunto. Mas antes, vamos recapitular o que foi aprendido neste Tema? Vamos lá!

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tema de aprendizagem, você estudou:

- Várias organizações adaptaram seu regime de trabalho para híbrido ou remoto, de acordo com o seu tipo de negócio.
- Os líderes passaram por mudanças comportamentais, na forma de pensar, na maneira de relacionar-se com seus colegas, clientes, como em relação a si mesmo, exigindo maior autoconhecimento, e se tornando mais engajado em relação às equipes multiculturais, inclusivas e principalmente, as virtuais.
- O gestor sabe se a captação foi eficiente nos primeiros 90 dias de trabalho, período de experiência, conhecendo o comportamento do novo funcionário, além de proporcionar condições de se adaptar ao ambiente da empresa.
- A responsabilidade sobre a constituição da equipe, de quem vai reter ou demitir, é sempre do gestor, incluindo decidir se mantém essa equipe já formada, ou se substitui parcial ou totalmente seus integrantes.
- Uma organização é considerada inclusiva ao apresentar oportunidades de trabalho com igualdade, proporcionando a todos as mesmas chances, reconhecendo características e possibilitando o desenvolvimento de seu potencial.
- O líder tem importante papel diante da diversidade de gerações presentes em suas equipes, respeitando cada geração, de modo que haja respeito e um bom relacionamento interpessoal entre elas.
- O papel do líder na inclusão social e diversidade cultural é lidar com a diversidade, e com questões referentes a idade e a presença de diversas gerações, evitando discriminações ou a falta de compreensão, entre os membros de sua equipe.
- A diversidade cultural é considerada por sua pluralidade e tem sua origem na vinda dos portugueses associada à presença dos povos originários e das pessoas negras que foram escravizadas em terras brasileiras.
- O multiculturalismo é a existência de várias culturas em determinada região ou país, porém, com uma cultura predominante entre elas.
- O “Big 6” se refere às seis identidades de diversidade: idade; deficiência; etnia; gênero; religião; e orientação sexual.
- A diversidade cultural no ambiente de trabalho aumenta a criatividade e a inovação da equipe, gerando vantagem competitiva a partir de melhores tomadas de decisões.

AUTOATIVIDADE



1 O gestor precisa estar alinhado com as questões éticas e a legislação da pessoa com deficiência (PCD). Deve acompanhar as mudanças em relação a esse assunto, para que possa promover um ambiente politicamente correto. Inclusive, foi criada, pelo governo, uma lei de apoio à contratação de pessoas que se enquadram no perfil PCD, a Lei nº 8.213/1991, complementada pelas leis nº 13.146/2015 e nº 10.098/2000 da CF de 1991. Nesse contexto, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () Empresas que apresentem 100 ou mais funcionários devem cumprir regras de isonomia e adaptação dos espaços físicos para a integração dessas pessoas.
- b) () Empresas que apresentem acima de 10 funcionários devem cumprir regras de isonomia e adaptação dos espaços físicos para a integração dessas pessoas.
- c) () Empresas, independentemente do número de funcionários, todas elas devem cumprir regras de isonomia e adaptação dos espaços físicos para a integração dessas pessoas.
- d) () Empresas que apresentem 100 ou mais funcionários não apresentam obrigação em cumprir regras de isonomia e adaptação dos espaços físicos para a integração dessas pessoas.

2 Empresários de pequenos negócios devem aproveitar o potencial máximo de seus funcionários. Uma equipe engajada e com boas ideias para executar um trabalho de excelência faz a diferença no dia a dia e no crescimento de uma empresa. Para manter na equipe trabalhadores que se destacam, o empreendedor deve investir na boa gestão de pessoas, já que os concorrentes também estão em busca dos melhores profissionais.

Fonte: adaptada de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-desenvolver-estrategias-para-a-retencao-de-talentos,7ae685a596de0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 9 abr. 2023.

Nesse contexto, quando o gestor pretende reter os talentos existentes, ele deve iniciar por meio de algumas ações ao assumir essa equipe já formada. Analise as sentenças a seguir:

- I- Confiar nas escolhas realizadas pelo gestor anterior e manter todos os integrantes, sem necessidade de análises.
- II- Conhecer melhor cada um dos funcionários por meio de reuniões individuais.
- III- Demitir a todos integrantes da equipe a fim de iniciar a mesma do zero, escolhendo cada novo trabalhador.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- b) ☐ Somente a sentença II está correta.
- c) ☐ As sentenças I, II e III estão corretas.
- d) ☐ Somente a sentença III está correta.

3 O gestor deve atuar como um verdadeiro líder, escolher corretamente aqueles que farão parte de sua equipe, delegar atribuições aos seus liderados, acompanhar e orientar o desempenho dessas pessoas, aplicar a estrutura de carreiras da organização em sua área, e ficar atento, ser mais perceptível a tudo que ocorre com os membros de sua equipe. Apesar da área de GP estruturar ferramentas de apoio, treinar e acompanhar os líderes para a adequada utilização destas ferramentas, são os líderes que devem orientar os membros da equipe para que os resultados organizacionais sejam alcançados.

Nesse contexto, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- ☐ O líder deve escolher e contratar as pessoas que foram selecionadas pelo RH, sem necessidade de avaliá-las.
- ☐ O líder tem o papel de estruturar sua equipe, de acordo com suas necessidades.
- ☐ O líder deve moldar a sua equipe para atingir suas metas, independente de assumir uma área totalmente nova, ou que tenha de gerenciar uma equipe já constituída por outro gestor.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ☐ V – F – V.
- b) ☐ V – V – F.
- c) ☐ F – V – V.
- d) ☐ F – F – V.

4 Profissionais de RH e gestores que entendem a importância de critérios relevantes na seleção de candidatos estão à frente daqueles que só contratam com base em indicações ou por métodos pouco alinhados às últimas tendências. A seleção das pessoas certas já é alvo de estudos em uma área específica de conhecimento: HR Analytics. Trata-se do uso da tecnologia, de dados estatísticos e informação em massa para definir qual é o candidato ideal para as vagas em aberto. É a evolução dos métodos e da tecnologia, já aplicável também no outrora conservador segmento de Recursos Humanos.

Fonte: adaptada de <https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/gestao-de-pessoas/passos-processo-contratacao-eficiente/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

Nesse contexto, como o gestor sabe se o candidato captado é a pessoa certa para o cargo? Disserte sobre este assunto.

- 5 Apesar da responsabilidade ser de ambos, da área de Gestão de Pessoas e do líder, em identificar quais as técnicas que são mais úteis para o processo de seleção da vaga, de acordo com os critérios de seleção, ou seja, perfil da vaga, para que o candidato realize de maneira eficaz suas atividades, é o Gestor quem toma a decisão na escolha do candidato, ou seja, de quem irá integrar a sua equipe de trabalho. Neste contexto, disserte sobre quais os principais pontos que o líder deve identificar em um processo seletivo.

O LÍDER NA ERA DIGITAL

1 INTRODUÇÃO

No Tema de Aprendizagem anterior, aprendemos a respeito do papel dos gestores em captar e reter talentos em suas equipes, praticando uma liderança politicamente correta, como diferencial competitivo, através da diversidade e inclusão social. Os mesmos objetivos dessas equipes podem ser alcançados sob liderança presencial ou virtual. Mas, como fazer isso? É o que veremos.

Neste tema, dedicamos atenção à maneira que o gestor lidera sua equipe virtual, quais suas ações e cuidados e liderar pessoas que trabalham remotamente, qual seu comportamento, suas competências, o que é preciso desenvolver ou saber para ser um e-líder.

Na última parte, nós estudaremos como funcionam as equipes virtuais, sua formação, seus membros, como atuam, vantagens e desvantagens nessa modalidade de trabalho híbrido ou remoto, que cresceu coma pandemia do Covid-19 e até os dias de hoje continua a ser adotada por diversas organizações e trabalhadores que optaram pelo regime remoto.

Então? Gostou dos assuntos que serão abordados? Todo o conteúdo é elaborado para que você desenvolva novas habilidades, novos conhecimentos e novas atitudes ao longo desta unidade, ou seja, melhorando sua performance ao desenvolver novas competências pessoais e profissionais. Pronto para começar? Mas... antes de iniciarmos os principais conceitos desse assunto, que tal assistir a um vídeo para a abertura deste último Tema de Aprendizagem da Unidade 3?

DICA

Para que você conheça o que será abordado neste Tema de Aprendizagem, assista aos vídeos a seguir, analisando como as e-lideranças atuam em relação as suas equipes remotas. Assista ao vídeo Gestão de equipes remotas: o que realmente faz a diferença?, acessando o link: https://www.youtube.com/watch?v=y9L-U_QgZy4 e ao vídeo Liderança de equipes remotas: ideias práticas e engajamento na TI, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=jOVcg8zIUHw>.

Mas se você prefere fazer uma leitura, que tal analisar o que dizem os especialistas no assunto sobre o papel do e-líder e a liderança de equipes remotas, lendo sobre esses assuntos nos artigos Os desafios de liderar a distância, acessando o link: <https://www.crasp.gov.br/admp/ro/site/materias-em-destaque/os-desafios-de-liderar-a-distancia>, ou o artigo Os desafios da liderança remota, acessando o link: <https://www.revistalide.com.br/revista-lide/artigos/artigo-os-desafios-da-lideranca-remota> ou o lendo o artigo Liderando equipes remotas: o desafio do home office, acessando o link: <https://exame.com/negocios/liderando-equipes-remotas-o-desafio-do-home-office/>. Passada a turbulência da pandemia e também a empolgação com as novas formas de trabalho, surge uma questão muito importante: como liderar equipes remotamente?



2 E-LIDERANÇA

Como é possível liderar pessoas separadas de você pela distância e com comunicação limitada à forma digital? Essa é uma importante preocupação dos líderes nas organizações, com o crescimento das equipes virtuais, surge também o e-líder, com novas competências e muita criatividade para gerir a distância suas equipes de trabalho.

Mas... antes de iniciarmos, você precisa saber que **home office e trabalho remoto** não são a mesma coisa. O trabalho remoto refere-se a trabalhar remotamente, **onde você quiser**, não importa o tipo de espaço físico, se é na sua **casa, um coworking, em uma biblioteca, em uma cafeteria ou em um espaço físico remoto, que pertence à empresa**. Entenda que o trabalho remoto não é o local onde você trabalha, mas a mentalidade que você usa para trabalhar com uma equipe que não está fisicamente com você, a flexibilidade, mobilidade e bem-estar. Enquanto trabalhar home office, é estar **obrigatoriamente trabalhando em casa**. Algumas empresas até fornecem ajuda de custo pagando internet ou fornecendo computador ou tablet, por exemplo.

Lembre-se: **todo home office é considerado um trabalho remoto, entretanto, nem todo trabalho remoto é considerado home office**.

2.1 RELAÇÕES HUMANAS E INTERAÇÕES INFORMATIZADAS NA ERA DIGITAL

Você já deve ter notado, as relações interpessoais se tornaram mais valorizadas no cenário tecnológico das organizações, principalmente, após a pandemia do Covid-19, com diversas empresas que, devido ao setor ao qual pertencem, continuaram mantendo seus funcionários em regime híbrido ou remoto, aumentando home office, além de provocar mudanças nas interações informatizadas. Vamos conferir?

2.1.1 E-líder e as relações humanas na era digital

Dessa forma, os gestores tiveram que se adaptar, e uma **liderança digital, ou e-liderança** cresceu nas organizações. Essa adaptação inclui **mudanças na comunicação e nas relações humanas com a equipe de trabalho**, como estudamos na Unidade 2. Como resultado, a maneira de se comunicar e relacionar com a equipe evoluiu nos meios eletrônicos, a comunicação assim como as relações interpessoais tendem a ser submetidas aos canais eletrônicos e meios digitais, proporcionando uma relação mais impessoal, em que qualquer pessoa pode ser quem quiser, abstraindo-se da realidade. Mas será que essa situação agrada a todos? Vejamos!

Um exemplo é que a própria liderança utiliza e-mails regularmente para se comunicar com seus liderados, ou gerentes que supervisionam projetos e **equipes virtuais por meio das TICs**, que atuam a distância conectando-se com a organização via internet. Veja na figura “Gestor conversando com sua equipe virtual”, um exemplo da aplicação da TIC pelo e-líder. “Se a liderança é importante para inspirar e motivar os funcionários dispersos geograficamente, precisamos oferecer alguma orientação sobre como liderar nesse contexto” (ROBBINS, 2010, p. 291).

Figura 8 – Gestor conversando com sua equipe virtual



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-premium/empresario-de-sucesso-inteligente-realiza-brainstorming-investidor-de-acoes-do-chefe-da-empresa-conversando-com-grupo-de-pessoas-multirraciais-por-videoconferencia-discutem-investimentos-no-mercado-de-acoesriscos_33749611.htm#query=reuni%C3%A3o%20por%20video%20conferencia&position=47&from_view=search&track=ais. Acesso em: 28 fev. 2023.

Nesse novo cenário, os líderes se tornaram **e-líderes, gerenciando suas equipes a distância, equipes remotas**, utilizando o canal mais adequado ao tipo de comunicação desejada, como você pode observar no quadro “Canais eletrônicos nas relações interpessoais”.

Quadro 4 – Canais eletrônicos nas relações interpessoais

MEIO DIGITAL	FINALIDADE
Facebook	Plataforma de rede social
Instagram	Plataforma de rede social
WhatsApp	Aplicativo de mensagens instantâneas
You Tube	Plataforma de vídeos da internet
Linkedin	Plataforma de rede social profissional
Twitter	Plataforma de rede social
Pinterest	Plataforma de rede social de imagens
Tik Tok	Plataforma de rede social
Skype	Plataforma de comunicação
Snapchat	Plataforma de rede social

Fonte: a autora (2023)

Com a intensa interação digital, essas mudanças ocorreram tanto nas relações familiares quanto nas de trabalho, alterando a forma de socialização entre as pessoas, permitindo que as pessoas se mantenham conectadas, mesmo que a distância.

DICA

Registrar as mensagens pode ser um importante aliada, nas situações de dúvidas ou de conflitos. Nada como confirmar o que foi registrado para garantir o conteúdo da informação. Não é mesmo? Para entender mais sobre esse assunto, assista o vídeo “Por isso você deve se comunicar por texto com a equipe remota”, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=TmSYRESx758>.



E você é do tipo que está **sempre conectado**? Está sempre on-line? Veja que **pode ser útil, mas também pode ser prejudicial**, pois a falta de atenção e de foco criada pelas mídias, a dificuldade de o indivíduo ficar off-line, pode gerar alguns aspectos negativos.

Então... o uso de **mídias sociais é uma preocupação para os líderes**? Sim, pode ser em alguns casos! O **acesso excessivo** às mídias sociais está aumentando a dificuldade em prestar atenção em momentos necessários, **prejudicando o foco**, como durante um treinamento, durante o trabalho, dirigindo, durante encontros afetivos, de amizades, gerando maior individualismo. Essa desatenção tem **provocado resultados**

negativos, como a queda de desempenho no trabalho, acidentes de trânsito, término de relacionamentos, queda de aprendizado, como consequências às vezes irreparáveis, pelo uso em momentos inapropriados. O líder deve estar atento e saber como lidar com esta situação, usando esses meios ao seu favor, e não contra (BRONDANI, 2010).

Entenda que não é tão simples liderar pessoas a distância! Requer ao **líder desenvolver habilidades** relacionadas a uma **comunicação assertiva**, e em manter o **engajamento** entre os membros da equipe e fazer com que todos se sintam presentes e únicos (MUNIZ et al., 2020).

DICA

Desenvolver habilidades de acordo com as novas necessidades é essencial em cargos de liderança. Equipes virtuais são diferentes das presenciais, por isso requerem habilidades diferenciadas. Para entender mais sobre esse assunto, assista ao vídeo As principais habilidades que todo líder remoto precisa ter, acessando o link: https://www.youtube.com/watch?v=Z4HXTh5PI_8.



E quais seriam as estratégias para essas equipes virtuais terem sucesso? Essas equipes virtuais podem estar fisicamente em qualquer parte do mundo, desde que elas se apoiem e tenham algumas atividades em horários anteriormente combinados.

2.1.2 E-líder e as interações informatizadas

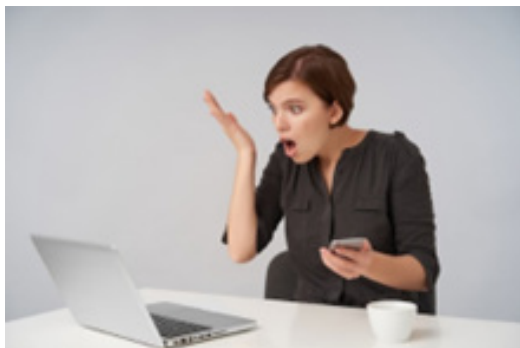
Em algum momento você já se excedeu nos comentários de uma mensagem eletrônica, depois se arrependeu? Nem todos os meios eletrônicos permitem apagar a mensagem antes da leitura, e então... tarde demais! Isso porque na “comunicação face a face, as palavras mais duras podem ser suavizadas por **ações não verbais**, como um sorriso e um gesto de conforto, por exemplo, que podem minimizar o choque causado por termos como desapontamento, insatisfatório, inadequado ou abaixo das expectativas” (ROBBINS, 2010, p. 236).

Entendeu a diferença? Esse fator, o componente **não verbal, é inexistente nas interações por mensagens virtuais**, a estrutura das palavras na comunicação eletrônica é essencial, pois ela tem tanto o poder de **motivar quanto de desmotivar** quem recebe a mensagem.

Observe que ao enviar uma mensagem eletrônica, do e-líder aos seus liderados, ele deve considerar **detalhes** que podem gerar diferentes interpretações, como o fato de escrever uma mensagem só em **letras maiúsculas** é o equivalente a um discurso em **gritos**. O impacto pode ser diferente do que seria pessoalmente, veja na figura “Advertência por mensagem eletrônica”. Se você precipitadamente enviar uma mensagem com **frases curtas escritas em letras maiúsculas**, provavelmente receberá um

retorno bem diferente, se a mesma mensagem fosse elaborada com mais cuidado de forma comum, com maiúsculas e minúsculas e frase completas (ROBBINS, 2010).

Figura 9 – Advertência por mensagem eletrônica



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/jovem-morena-de-cabelos-curtos-chocada-com-penteado-ca-sual-levantando-emocionalmente-a-palma-da-mao-e-olhando-para-seu-laptop-com-olhos-arregalados-e-boca-aberta-isolado-no-branco_11878948.htm#page=2&query=mensagem%20eletronica%20indignada%20frustrada&position=24&from_view=search&track=ais. Acesso em: 28 fev. 2023.

Por isso é importante pensar, refletir a respeito do tom e das emoções que deseja transmitir, você concorda? Assim como decidir antes de enviar se a mensagem tem **caráter formal ou informal**? Ela combina com o seu estilo verbal? Ela expressa o grau correspondente de **importância ou de urgência**? Ser líder requer certas competências, enquanto ser um e-líder, requer outras mais, gerir uma equipe **presencial** aplicando a **comunicação oral**, é diferente de gerir uma equipe virtual aplicando a comunicação não verbal.

Se você é um **e-líder**, precisa escolher um **estilo de comunicação**, seja o uso **de emoticons, abreviações ou jargões**. Mas... para cada nível de hierarquia, é adequado ter um estilo adequado a ele, concorda? Afinal, escrever a seus superiores e a seus subordinados, exatamente no mesmo estilo, mesmos jargões, emoticons, você concorda? Pense nisso e reflita melhor antes de escrever as mensagens!

O e-líder pode transmitir **confiança ou desconfiança, status, orientações de trabalho ou sentimentos por meio das mensagens eletrônicas**, afinal, a estrutura do trabalho, comportamento apoiador e visão podem ser transmitidos tanto oralmente como por escrito, não é mesmo? Sim, é possível **transmitir carisma pela palavra escrita**, mas, para exercer a liderança virtual eficazmente, os e-líderes precisam escolher corretamente as palavras, a estrutura, o tom e o estilo de suas mensagens eletrônicas. Outro ponto a ser considerado pelo e-líder é aprender a **“ler nas entrelinhas”** as mensagens recebidas (ROBBINS, 2010).

Entendeu a importância do **e-líder desenvolver novas competências** para liderar suas equipes virtuais? O e-líder deve ser capaz de **interpretar os componentes** emocionais das mensagens. Dessa forma, qualquer discussão sobre liderança virtual deve considerar a possibilidade de que a era digital pode transformar **não líderes em líderes** (ROBBINS, 2010). Ou seja, se você não tinha competência para ser um líder presencial, talvez possa ter as necessárias para ser um líder virtual. Por isso analise a sua capacidade de se comunicar na forma escrita e de ler nas entrelinhas. Esse pode ser o seu diferencial!

Portanto, reflita bem antes de enviar qualquer mensagem eletrônica, a comunicação informatizada é um canal poderoso, pode desencadear consequências positivas se o e-líder souber usar adequadamente, **construir/fortalecer** a sua eficácia, porém, se mal utilizada, pode **prejudicar** boa parte daquilo que o líder conquistaria por meio de suas ações verbais (ROBBINS, 2010).

Mas... você sabe qual é o maior desafio do e-líder? É desenvolver e manter a **confiança** da sua equipe virtual, pois a confiança tem como base a identificação. Note que confiança é construída por meio de **intimidade e interação** interpessoal, por isso a negociação virtual não tem o mesmo sucesso que as presenciais.

2.2 E-LÍDER E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Então vem a grande dúvida... como liderar alguém que não vemos? Na modalidade remota, o líder é muito requisitado, pelo fato da **ausência de proximidade dos membros de sua equipe**, para saber se eles estão satisfeitos, felizes ou concordando com as atividades da equipe.

Entenda que essas circunstâncias exigem que o líder seja criativo em aplicar algumas estratégias voltadas ao trabalho em equipe. Muniz et al. (2020, s.p.), descreve como exemplo que, "...para realizar esse tipo de atividade com especialistas em Londres, Paris, São Paulo e Sorocaba, uma forma que muitos líderes veem para resolver esse problema é destacar uma pessoa (sempre alternando entre todos da equipe, para desenvolver o senso de participação) como responsável por facilitar a reunião". Dessa maneira, o facilitador guia e idealiza o local onde está para a equipe, criando um espaço virtual que simula uma sala presencial com os outros integrantes. Essas estratégias envolvem o uso de algumas **ferramentas de gestão**, que possibilitam melhores resultados e maior engajamento entre as pessoas da equipe.

Quais são as ferramentas mais aplicadas na gestão de suas equipes virtuais? Existem diversas ferramentas, aplicativos altamente eficazes que proporcionam a gestão de equipes virtuais, conheça algumas delas no quadro "Ferramentas na gestão de equipes virtuais".

Quadro 5 – Ferramentas na gestão de equipes virtuais

Ferramenta	Características
Google Docs	É uma das mais utilizadas para compartilhar conteúdo com as equipes virtuais, além de ser de uso gratuito. Na ferramenta podemos utilizar o drive do Google para realizar upload dos documentos da organização e compartilhar com os participantes desejados, limitando o acesso e garantindo a confiabilidade do documento. Além de criar uma estrutura de pastas com os arquivos desejados, podemos utilizar as próprias ferramentas de edição de texto, planilha, entre outras, para atualizar os documentos sem a necessidade de ter nenhum produto instalado em nosso computador. É necessário apenas o navegador Google Chrome.
Trello	É utilizado para gerenciar tarefas e projetos, sendo uma ótima ferramenta para organizar, gerenciar e controlar o trabalho da equipe. Tendo um apelo visual simples e intuitivo, a ferramenta trabalha utilizando uma abordagem mais próxima do Kanban, onde temos um quadro de trabalho que é dividido em colunas que são os processos da área. Dentro do quadro são criadas as tarefas do projeto, e em cada tarefa é possível determinar esforço, responsável, paridade, tempo, entre outros recursos. Os funcionários acompanham o quadro e com isso conseguem focar nas tarefas importantes e nas que faltam para atingir o objetivo do projeto.
Dropbox	É uma ferramenta que pretende armazenar as informações da organização em uma estrutura on-line que pode ser acessada de qualquer lugar do mundo. Os aplicativos para desktop facilitam a integração da ferramenta, tendo em vista que basta o usuário inserir o documento em umas das pastas vinculadas no seu computador e pronto, o documento já está on-line. Todo o gerenciamento das pastas pode ser feito pelo administrador, que concede os acessos e perfis para que cada funcionário visualize apenas o que deve ser de seu conhecimento.

Microsoft Office 365	Se a sua empresa utiliza o pacote do Office 365, ele é uma boa escolha. As contas do Office têm direito ao OneDrive, que serve para armazenar arquivos, documentos e informações on-line, com a facilidade da integração por aplicativos e desktop. Outro benefício é a utilização da suíte de aplicações para escritórios mais famosa do mundo, o Office, contendo Outlook, Word, Excel e PowerPoint diretamente on-line, com isso seus dados na nuvem podem ser atualizados pelo próprio navegador. E não é só isso que o pacote oferece: com a ferramenta Microsoft Teams é possível ter um chat on-line com todos os funcionários da organização, sendo utilizado de modo privado ou criando um grupo para os participantes da equipe. O sistema ainda suporta reuniões de vídeo e áudio individualmente ou em grupos. Por ser uma ferramenta Microsoft, podemos criar reuniões através do Outlook e enviar o link da reunião para os participantes. Ainda dentro do Teams, é possível consultar os calendários da equipe e os próximos eventos que estão para acontecer. Uma funcionalidade importante é a integração com o OneDrive, que disponibiliza no próprio Teams os documentos do projeto, facilitando o envio e a troca de dados. Também é possível integrar com o Microsoft Planner, uma ferramenta que utiliza a mesma metodologia do quadro de Kanban, permitindo que a equipe cadastre tarefas e defina os processos, compartilhando tudo com os integrantes da equipe.
Sharepoint	Nesta ferramenta, criamos um portal interno (intranet) onde é possível termos um local colaborativo onde todos os envolvidos do projeto podem alimentar informações na ferramenta, através de um portal intuitivo e de fácil visualização. Podemos contar ainda com o Yammer, uma rede social corporativa disponível para que equipes e áreas possam postar os acontecimentos recorrentes, com opção de postar vídeos, áudios e apresentações.

Fonte: adaptado de Muniz et al. (2020, s.p.)

DICA

Ainda existem outras ferramentas aplicadas pelos e-líderes, entenda o papel delas em uma equipe remota, e como escolher quais utilizar no escritório digital da sua equipe. Para isso assista ao vídeo Ferramentas essenciais para equipes remotas, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=22sSugqGuzw>.



E então, já conhecia algumas dessas ferramentas, aplicativos? Em geral, são de fácil aplicação, e todas podem ser disponibilizadas de **forma** on-line, possibilitando que qualquer funcionário possa acessar onde quer que ele esteja, desde que haja conexão pela internet.

Mas... existe alguma estratégia para que o **e-líder possa liderar, inspirar e engajar sua equipe** virtual? Muniz et al. (2020), descreve cinco processos a serem seguidos pela liderança:

- **Criar regras de comunicação** – como a equipe sempre se encontra virtualmente, é necessário definir as regras e deixá-las bem enraizadas em todos, assim o líder consegue monitorar a saúde da comunicação da equipe.
- **Acompanhar o processo de trabalho individualmente** – observar o que funciona ou não é essencial, bons líderes sabem a importância de guiar o trabalho em direção dos resultados, de acordo com as características de cada funcionário, além disso, falar e ouvir são essenciais nesse processo.
- **Promover reunião** – fazer reuniões por chamadas em vídeo é um dos meios de manter a equipe afiada e o andamento de um projeto em um bom ritmo, além de possibilitar trocar figurinhas sobre o que cada um está fazendo, para que exista transparência no processo.
- **Autogerenciamento** – todos sabem o que precisa ser feito e o fazem de forma a não atrasar o trabalho dos colegas, dessa forma, se mantem uma hierarquia mínima para atribuir responsabilidade a algumas atividades estratégicas da empresa, com lideranças que agem como porta-vozes das áreas.
- **Medir, mudar e lançar** – coisas inesperadas acontecem, e quando acontecem, é necessário mudar a estratégia e ver quais engrenagens mudar e quais não. Ser um e-líder eficaz significa estar disposto a fazer o necessário no momento certo, e isso leva à mudança.

DICA

O engajamento de uma equipe remota passa por diversos fatores, cabe ao e-líder saber como agir para obter melhores resultados. Para isso assista ao vídeo Dessa forma você tem uma equipe remota engajada, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=qPc8fv8qEac>.



2.3 E-LÍDERANÇA E A LEGISLAÇÃO DO TRABALHO REMOTO

Você sabia que a CLT passou por mudanças em relação a essa modalidade de trabalho? Sim, isso mesmo! Observe que, com o aumento do trabalho remoto nos últimos anos, veio também a reforma trabalhista, com alterações na CLT. Dessa forma, o **e-líder deve acompanhar e cumprir essas mudanças que agora constam na CLT**. Venha conferir essas principais mudanças!

O primeiro passo é gerar um aditivo contratual, a partir do contrato de trabalho, indicando que o indivíduo trabalha remotamente, além de definir as normas e regras desse regime de trabalho. Dessa forma, esse aditivo contratual irá complementar atual contrato de trabalho, gerado na contratação do trabalhador, contendo os seguintes itens:

- **Jornada de trabalho:** de acordo com o artigo 62, III da CLT, ao trabalhar remotamente, o trabalhador abre mão do controle de sua jornada de trabalho e, com isso, deixa de ter direito ao benefício de horas extras, já que a empresa não pode controlar o número de horas trabalhadas (BRASIL, 2022).
- **Estação de trabalho:** ainda no artigo 62, fica estabelecido que a empresa é responsável pela estação de trabalho de seu funcionário, ou seja, pelo computador, mouse, fone de ouvido e/ou qualquer material que ele precise utilizar para trabalhar (BRASIL, 2022).
- **Reembolso:** a empresa deve reembolsar o trabalhador pelas despesas decorrentes da natureza de seu trabalho, como internet e energia elétrica (BRASIL, 2022).
- **Saúde e segurança:** o trabalhador não permanecendo fisicamente no escritório, a empresa é corresponsável pela sua saúde e segurança (BRASIL, 2022).

Além disso, alguns pontos devem ser estabelecidos no aditivo contratual em relação as regras a serem cumpridas no momento de rescisão, por exemplo, qual a política de devolução dos materiais ou equipamentos fornecidos durante a realização do trabalho evitando conflitos no processo de desligamento do trabalhador.

DICA

Quer saber mais sobre o que mudou na CLT e relação a contratação no regime remoto? Leia na íntegra essas mudanças diretamente na “MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.108, DE 25 DE MARÇO DE 2022”, acessando o link: <https://in.gov.br/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>. Afinal, o controle de jornada se torna obrigatório no teletrabalho, a não ser para quem é remunerado por produção ou tarefa ou se houver acordo com sindicatos. Leia a matéria Nova lei regulamenta o trabalho remoto. Veja o que muda”, acessando o link: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/nova-lei-do-home-office/>.



3 EQUIPES VIRTUAIS

Mas... você sabe como atuam as equipes virtuais? Elas trabalham com seus membros **reunidos pela tecnologia!** Isso mesmo! Nesse modelo de trabalho, em regime remoto, o trabalho virtual permite que os membros da equipe possam morar em localidades diferentes, até em outros países, o importante é que estejam conectados. A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), como estudamos na Unidade 2, possibilita o trabalho remoto por meios de comunicação como videoconferência, mensagens instantâneas, e-mail etc.

DICA

Antes iniciar esse assunto, assista ao vídeo sobre gerenciar uma equipe remota. Como gerenciar trabalho extra, relações profissionais e uma equipe remota. Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=ntrfNoUzmtA>.



3.1 EQUIPES VIRTUAIS: TEMPORARIAS E PERMANENTES

Mas... você sabe como atuam as equipes virtuais? Elas trabalham com seus membros **reunidos pela tecnologia!** Isso mesmo! Nesse modelo de trabalho, em regime remoto, o trabalho virtual permite que os membros da equipe possam morar em localidades diferentes, até em outros países, o importante é que estejam conectados. A **Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)**, como estudamos na Unidade 2, possibilita o trabalho remoto por meios de comunicação como videoconferência, mensagens instantâneas, e-mail, etc., veja na figura “Reunião através da TIC”.

Figura 10 – Reunião através da TIC



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-premium/funcionarios-do-armazem-falando-em-videochamada-na-tela-do-computador-no-armazem-de-armazenamento_18196734.htm#query=reuni%C3%A3o%20trabalho%20videoconferencia&position=31&from_view=search&track=ais. Acesso em: 28 fev. 2023.

Entenda que isso só é possível graças à eficiência do gestor em liderar o trabalho em conjunto de seus liderados usando as TICs. Dessa forma, essas equipes virtuais compartilham informações, tomam decisões, realizam tarefas e fazem tudo o que as outras equipes fazem. E não é somente entre os funcionários! Elas permitem a **interação** tanto dos funcionários da mesma organização quanto com outras organizações, ou seja, com todos os seus stakeholders. O líder de cada equipe virtual, pode liderar sua equipe por tempo indeterminado, **equipes permanentes**, como na maioria das empresas com regime CLT, mas também pode liderar equipes por tempo determinado, **equipes temporárias**, como as equipes tarefas, atuam enquanto durarem o projeto ou tarefa que originou essa equipe, durando alguns dias, enquanto solucionam algum problema, alguns meses ou ser permanente. Veja que entre as dificuldades da liderança na gestão dessas equipes, uma delas é em relação a ausência de mensagens verbais (tom e volume de voz) ou não verbais (movimento dos olhos e expressão facial) que tornam a comunicação mais clara, essenciais na comunicação assertiva da equipe (SOARES, 2015).

Perceba que manter a **motivação** de pessoas em uma **equipe virtual temporária**, tem complicações diferentes das encontradas nas **equipes permanentes**. Nas equipes por tempo determinado, existe um período contratado, que todos sabem ser temporário, o que se torna desestimulador para algumas pessoas, que sabem que sua participação é temporária, diferente das equipes permanentes não há um período determinado para encerrar sua participação na equipe.

A maneira do líder interagir e estimular essas duas modalidades de trabalho são diferentes, mas em ambos os casos, tem as suas vantagens e desvantagens, depende do que você busca. A segurança e tranquilidade de um trabalho permanente ou a diversidade de projetos em equipes variadas, ou a flexibilidade entre atuar entre os projetos em empresas diferentes? São algumas possibilidades nessa modalidade.

DICA

A motivação nas equipes em virtuais em relação a dedicação e desempenho são desafios dos gestores que apostam na modalidade de trabalho remoto. Como agir nessas situações? Para saber mais sobre esse assunto, assista ao vídeo Trabalho remoto: como manter seu time motivado mesmo a distância, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=KudQOSx3UKM>.



Dessa forma, criatividade e inovação nas estratégias gerenciais, são as melhores alternativas para manter a motivação, você concorda? Se a situação fosse com você, o que lhe motivaria a trabalhar em equipes virtuais temporária? (Além da questão financeira). Reflita!

3.3 EQUIPES VIRTUAIS: INDICAÇÃO E APLICAÇÃO

Veja que para criar equipes virtuais, é preciso que os e-líderes adotem mudanças no processo de seleção de candidatos nessa para essa modalidade que exigem novas soft skills (BANOV, 2010), como:

- Autodisciplina: saber a hora em que deve trabalhar e a hora de parar e descansar, ser disciplinado, evitando o excesso, para não deixar a desejar em suas atribuições.
- Habilidade com as ferramentas da informática ou outras tecnologias necessárias à execução de suas atividades.
- Histórico de comprometimento: ser comprometido com suas obrigações e, embora haja controle, deverá ser capaz de trabalhar sem supervisão ou pressão hierárquica.
- Desejar trabalhar a distância.
- Ter outros tipos de relacionamentos presenciais, evitando o risco de isolamento.
- Saber gerenciar o tempo.
- Ter clareza do limite entre o pessoal e o profissional.

O primeiro passo inicia na captação eletrônica, **E-Recruitment**, processo de captação de pessoas em modalidade virtual, que não exige o deslocamento do candidato, que é deixado para situações mais estratégicas, reduzindo gastos com locomoção, por exemplo. No E-Recruitment, o processo seletivo virtual ocorre por computador, celular, tablet, com o suporte de armazenamento de dados, além de inúmeras tecnologias digitais de acesso remoto e de captura e tratamento de dados (GUILLARDI, 2007). Confira na figura “Processo seletivo virtual”.

Figura 11 – Processo seletivo virtual



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/empresarias-segurando-a-area-de-transferencia-lendo-o-curriculo-do-recrutador-discutindo-o-plano-de-contratacao-da-empresa-durante-a-nomeacao-de-trabalho-durante-a-conferencia-de-reuniao-de-videochamada-on-line-no-escritorio-de-inicializacao-chamada-de-teleconferencia_27510411.htm#page=2&query=entrevista%20de%20emprego%20online&position=6&from_view=search&track=ais. Acesso em: 28 fev. 2023.

DICA

E-Recruitment e seleção remota. Após a pandemia do Covid-19, essa prática aumentou, a área de GP e Gestores tiveram que se adaptar. Analisar tanto os currículos quanto aos candidatos remotamente mudou a percepção e exigiu novas habilidades da liderança. Veja a seguir, experiências e dicas para encontrar e selecionar profissionais remotos, assistindo ao vídeo “Contratando profissionais remotamente”, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=HVJFsONjLAg>.



Você conhece os principais **instrumentos de captação e seleção de pessoas**? Entre eles estão: o sistema de rastreamento de candidatos; plataformas e aplicativos de videoconferência, como o **Zoom e o Google Meet**; e o software de recrutamento e seleção. Afinal, se o trabalho é em modalidade remota, o processo seletivo também poder ser. Após a captação, seleção, contratação e formação de sua equipe virtual, cabe a você, e-líder, definir quando ou em que projetos esse modelo de trabalho é mais adequado, levando alguns aspectos em consideração, afinal não serve para todas as atividades.

Entenda que o modelo de equipe virtual iniciou como uma opção para organizações que necessitavam de profissionais “chave” para os projetos, que em certas ocasiões estavam muito distantes e os **custos para deslocamento e hospedagem** ficavam altos para o projeto. Com o avanço tecnológico, as organizações perceberam que os altos custos para manter o projeto não faziam sentido, quando era possível obter o mesmo ganho utilizando profissionais **alocados em diferentes lugares do mundo** (MUNIZ et al., 2020), confira na figura “Equipe virtual”.

Figura 12 – Equipe virtual



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-premium/imagem-composta-de-jovem-empresario-em-pe-com-as-maos-atras-das-costas_27980717.htm#query=videoconferencia%20pessoas%20de%20diferentes%20locais%20do%20mundo&position=41&from_view=search&track=ais. Acesso em: 28 fev. 2023.

Então... essa modalidade é indicada apenas nessas situações? Atualmente nessas situações e em muitas outras! Dessa forma as equipes virtuais podem trabalhar no conforto de

suas casas ou onde acharem mais confortável, além de gerar a **economia com transporte, alimentação, luz, água e outros custos** que são dispensáveis. Considerando o atual cenário econômico, reduzir custos desnecessários para focar no que é realmente necessário, tornou-se uma estratégia que é aplicada por diversas organizações (MUNIZ et al., 2020).

Você sabia que na maioria das vezes é através de equipes virtuais que as organizações iniciam seus projetos em outras localidades? Sim, isso mesmo! Quando uma grande organização quer **iniciar novos negócios em um país ou estado**, primeiro alocam profissionais para conquistar novos projetos, e à medida que os projetos evoluem, elas avaliam se investirão em uma estrutura física no local (MUNIZ et al., 2020).

A eficiência do e-líder é fundamental no sucesso da equipe virtual, assim como a captação e retenção em suas equipes, em como **manter uma cultura forte**, a missão, visão, valores, assim como a motivação nesse regime de trabalho. A integração e o engajamento entre os membros da equipe são fundamentais nesse caso. Veja algumas alternativas para **compartilhar a cultura da organização e estimular o trabalho coletivo**:

- **Coffee breaks virtuais** – um momento de pausa para o cafezinho e “esticar as pernas” dos integrantes, isso contribui para diminuir o isolamento característico desse tipo de trabalho;
- **Bate-papos e happy hours** – em equipes virtuais, é possível fazer remotamente, combinando entre os integrantes, um momento para se conhecerem melhor, bate-papo, conversas informais; e descontração.
- **Reuniões alternativas** – para troca de ideias, soluções, troca de experiências, que devem ser estimulados pelo e-líder, no ambiente virtual. Lives também são uma opção, mas devem ser bem elaboradas, planejadas antecipadamente, para não causarem “tédio” e impedir de se alcançar os objetivos pretendidos;
- **Games**: se empresas como o Facebook e Google apresentam games tanto no ambiente físico quanto no virtual, que tal seguir o exemplo e aplicar no ambiente remoto também? A práticas de games on-line, jogos virtuais, inclusive equipes que se enfrentam virtualmente em alguns games, são práticas que, além de aliviar o estresse, contribuem para a integração e o engajamento das pessoas.

Figura 12 – Equipe virtual



Fonte: https://br.freepik.com/fotos-gratis/chamada-de-conferencia-online-para-reuniao-de-equipe_13108555.htm#query=videoconferencia%20pessoas%20de%20diferentes%20locais%20do%20mundo&position=18&from_view=search&track=ais. Acesso em: 23 fev. 2023.

Percebeu como as equipes virtuais são importantes no mundo organizacional? Você concorda? Elas são cada vez mais necessárias e solicitadas pelas organizações, em um mundo globalizado e cada vez mais conectado, equipes virtuais são essenciais para o desenvolvimento de qualquer projeto ou negócio. O engajamento, integração e confiança são as chaves para seu sucesso! Concorda? Reflita sobre isso! Veja na figura “Interação nas equipes virtuais”.

DICA

Só existe socialização entre equipes se houver escritório? Como as equipes remotas socializam é uma dúvida recorrente entre lideranças que enfrentam desafios para engajar suas equipes. A alta demanda de trabalho individual pede cuidados, e tirar a pessoa da bolha é o maior desafio. Como as equipes remotas socializam está muito relacionado ao papel das lideranças e há algumas maneiras de fazer isso acontecer. Mas no remoto as coisas não acontecem sozinhas. Interações devem ser provocadas, desenhadas intencionalmente e incentivadas. Entender que a vida profissional não é só profissional, e que vida e trabalho se misturam, também é importante na hora de implementar ações para promover engajamento. Rodízio de mentores, liderança compartilhada, canais de comunicação e rituais online ou presenciais de conexão, são algumas alternativas para quebrar o gelo e gerar socialização. Quer aprofundar mais nesse assunto? Assista ao vídeo Como equipes remotas socializam - Dicas para integração de equipes em home office, acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=ks8gpvLUWM0>.

Após os desafios ao combate na pandemia do COVID-19, essa empresa criou um vídeo com algumas dicas para ajudar seus funcionários a realizarem o trabalho remoto ou o chamado "home office" de maneira produtiva e saudável. Confira essas dicas, elas podem ajudar você também! Assista ao vídeo Boas práticas para a produtividade do trabalho remoto do nosso time, acessando ao link: https://www.youtube.com/watch?v=KoW_s8R7irw.

Mas se você prefere fazer uma leitura, que tal saber mais sobre esse assunto, em como começar a oferecer segurança psicológica para o sua equipe, leia o artigo Cinco decisões para o trabalho remoto perfeito, acessando o link: https://www.revistahsm.com.br/post/cinco-decisoes-para-o-trabalho-remoto-perfeito?gclid=Cj0KCQiAgOefBhDgARISAMhqXA4ztA0DX0Kwvnaac0BE3BcnI4-qEwt2yoFQe6_V_EnFhDFDZR-iZs4aAp--EALw_wcB. Boa leitura!



Gostou do que vimos nesta última unidade? E assim encerramos a disciplina “Desenvolvimento Gerencial e Liderança”, lembre-se de que não existem fórmulas mágicas na maneira de liderar pessoas, em gerir equipes. É necessário principalmente ser confiável, pois a confiança é a base para se conquistar as pessoas e proporcionar a integração e engajamento entre todos os integrantes da equipe. Ocorrendo isso, todas as estratégias e técnicas de liderança ganham maior probabilidades de serem aplicadas e terem êxito! Então comece sendo o modelo, um espelho para seus liderados, praticando uma gestão honesta, justa e politicamente correta, você concorda? Reflita sobre isso! Reflita sobre isso.

Agora chegou o momento de recapitular o que foi aprendido neste Tema de Aprendizagem! Aproveite para fazer uma leitura mais profunda no artigo Como implantar o local de trabalho digital, e analise o papel do gestor e todos os aspectos de gestão necessários para desenvolver uma equipe virtual, bem gerenciada em que seus integrantes atuam de forma engajada. Venha conferir!

LEITURA COMPLEMENTAR



COMO IMPLANTAR O LOCAL DE TRABALHO DIGITAL

Para construir o futuro, é preciso evitar abordagens simplistas, focadas unicamente na tecnologia, e adotar uma perspectiva integrada de transformação organizacional.

Claudia Santiago
Thomaz Wood Jr.
Beatriz Maria Braga

A pandemia da Covid-19 esvaziou os escritórios e levou grandes contingentes de trabalhadores, das mais variadas especialidades e qualificações, a migrar para o trabalho remoto. O presidente de um grande banco brasileiro declarou, em um webinar, que o movimento já vinha sendo testado antes da pandemia, ao longo de meses e com dificuldades, em uma pequena amostra de uma dúzia de profissionais.

Com a emergência sanitária, o ritmo mudou radicalmente e o local de trabalho digital teve que ser implantado da noite para o dia com dezenas de milhares de funcionários. As empresas perderam o receio (ao ver que o trabalho continuava a ser feito) e seus funcionários gostaram da experiência. O que virá em seguida? Um simples retorno ao modo predominantemente presencial anterior é improvável. A ciência administrativa não dispõe de bola de cristal capaz de antever o futuro.

No entanto, a leitura dos estudos sobre o tema e o exame da experiência recente das empresas levam-nos a uma projeção: o futuro do local de trabalho administrativo não será presencial ou remoto; será digital, integrando os dois modos. O local de trabalho será sustentado por plataformas e ferramentas digitais, arranjos físicos específicos e práticas gerenciais alinhadas para que o funcionário seja produtivo.

O quanto ele será efetivo para as organizações e adequado para as pessoas dependerá do movimento transformacional que ocorrerá nos próximos anos. De fato, o uso de tecnologias digitais já vem há anos modificando o local de trabalho administrativo, como havia acontecido nos setores industrial e agrícola. A pandemia da Covid-19 acelerou o processo, pressionando organizações em todo o mundo a fazer mudanças abruptas, como a citada no primeiro parágrafo.

A necessidade dessa transição é premente e o interesse em compreender este fenômeno vem aumentando. Empresas como Accenture e Hewlett-Packard implantaram o local de trabalho digital antes mesmo da pandemia, com o objetivo de criar um ambiente atraente para os funcionários e assim alcançar a satisfação dos clientes. Mas os estudos sobre o tema mostram que a mudança é complexa e que o local de trabalho digital deve ser tratado como um ativo organizacional, que demanda uma estratégia clara de implantação, para que gere impactos sobre o engajamento, a produtividade e o desempenho organizacional.

DESVENDANDO O FENÔMENO

Estudiosos vêm procurando compreender o fenômeno do local de trabalho digital. As questões-chave para compreensão do fenômeno são as seguintes: por que o local de trabalho está ficando digital? Como a mudança está ocorrendo? Quais fatores devem ser gerenciados? E quais os impactos e as implicações gerados para a organização? Esses desafios devem ser cuidadosamente gerenciados, seja por processos de comunicação, planos de gerenciamento da mudança ou treinamentos voltados para líderes. O primeiro desafio é a adaptação; O segundo desafio é a comunicação; O terceiro desafio é a confiança; e O quarto desafio é a gestão por resultados.

Alguns pontos a considerar. O primeiro ponto é o ambiente físico. O escritório tradicional é reduzido e otimizado, sofre adaptações, é repensado e se transforma em local de interação e colaboração, com tecnologias e espaços readequados.

O segundo ponto refere-se às pessoas. Diferentes gerações reagem de forma distinta às mudanças. Para os mais jovens, a adaptação é rápida, porém cresce a necessidade de atenção e supervisão. Eles são mais informais e flexíveis e têm necessidade de equilibrar vida pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que trazem novas ideias e novos questionamentos. Por outro lado, para profissionais mais seniores a adaptação é mais lenta, mas eles têm mais foco, maior capacidade de estabelecer prioridades e mais experiência e maturidade. A mescla de gerações em um mesmo local de trabalho traz implicações que devem ser gerenciadas no âmbito do processo de mudança.

O terceiro ponto refere-se à liderança. Os líderes precisam rever estilo e práticas de gestão e estar preparados para gerenciar equipes remotas. Devem aperfeiçoar habilidades existentes e aprender novas, relacionadas ao novo contexto. O desenvolvimento desses profissionais deve ser cuidadosamente planejado de forma a viabilizar e facilitar o processo de mudança.

O quarto ponto é a questão da cultura. Estudiosos afirmam que a implementação do local de trabalho digital só pode ser bem-sucedida se acompanhada de ações de intervenção cultural. Não se trata de, levianamente, tentar mudar valores e traços

básicos da organização, mas de identificar pressupostos de alguns comportamentos e atitudes que precisam ser alterados – por exemplo, o pensamento de que uma jornada com horários fixos e rígidos garante que o trabalho seja feito pode tornar-se anacrônico. Também nesta frente de mudança, os líderes têm papel fundamental.

RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO

Os fatores tratados a seguir estão relacionados entre si. A flexibilidade – de agenda, de horários, de locomoção e de locais físicos – atende à necessidade de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional em busca de qualidade de vida. Ter flexibilidade deixa os funcionários mais satisfeitos e elimina barreiras à motivação. Eles se sentem mais livres e passam a gerir com maior autonomia suas necessidades pessoais e profissionais. O novo contexto pode viabilizar redução do tempo em trânsito e adição de atividades físicas e de tempo com a família. Resulta em redução do estresse e aumento do comprometimento com a organização, o que leva ao maior engajamento com as tarefas e, potencialmente, ao aumento da produtividade. De fato, após experimentarem a flexibilidade e a liberdade trazidas pelo trabalho remoto, muitos profissionais têm dificuldade em vislumbrar um retorno às práticas anteriores, e passam a ver com ressalvas propostas de emprego que não proporcionem condições similares às que vivenciaram. Por outro lado, há pessoas que podem enfrentar dificuldades para se adaptarem ao trabalho remoto, sofrendo com o isolamento, sem contato com os colegas, ou sentindo falta da estrutura e das práticas usualmente presentes nos ambientes físicos tradicionais de trabalho.

FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

Após compreender o fenômeno, cabe perguntar: quais seriam as principais ações e práticas para potencializar uma implementação bem-sucedida do local de trabalho digital? A busca de resposta para esta questão é especialmente relevante neste momento. Como indicamos no início deste texto, a pandemia da Covid-19 levou muitas organizações a mudanças emergenciais e um retorno às antigas práticas pode ser viável, porém representaria um retrocesso indesejado e anacrônico. É preciso sistematizar as lições aprendidas durante a emergência sanitária, assim como aquelas anteriores a ela, para preparar o futuro do trabalho administrativo. Por seu impacto sobre as pessoas e as organizações, nós acreditamos que o planejamento e a construção do local de trabalho digital devem ser considerados como prioridades estratégicas.

- **Definir as metas a serem alcançadas e a equipe de projeto**
- **Investir na tecnologia e no ambiente físico**
- **Preparar a comunicação, os líderes e as novas políticas**
- **Gerenciar a mudança e a cultura**
- **Transformar a experiência do funcionário**

A ESTRADA À FRENTE: ALERTAS E PONTOS DE ATENÇÃO

O local de trabalho digital é um fenômeno emergente, o qual vinha evoluindo desde os anos 1990, e sofreu forte impacto pela pandemia do Covid-19. Neste artigo, procuramos explicar o fenômeno e em seguida apresentamos um modelo voltado para apoiar sua implantação nas organizações.

O local de trabalho digital não é solução mágica para a demanda das pessoas por regimes mais flexíveis ou para a necessidade das empresas de reduzir custos. Pode servir a esses dois propósitos se tratado por meio de um processo transformacional claro, bem planejado e cuidadosamente executado. Para isso, é preciso evitar o fascínio pela tecnologia e considerá-la como uma ferramenta de um processo maior de reinvenção das relações humanas no trabalho. Vivemos um momento em que o avanço tecnológico parece viabilizar a realização de algumas aspirações humanas. O evento extremo da pandemia acelerou as mudanças. Cabe aos líderes de empresas e outras organizações aproveitar os ventos favoráveis e fazer com que seus barcos avancem, sem ignorar os desafios da travessia.

Para ler o **artigo completo**, acesse o link e leia o artigo na íntegra.

Fonte: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:L-ulDXxi5iMJ:scholar.google.com/+CO-MO+IMPLANTAR+O+LOCAL+DE+TRABALHO+DIGITAL&hl=pt-BR&as_sdt=0.5. Acesso em: 28 fev. 2023.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu:

- O trabalho remoto refere-se a trabalhar remotamente, onde você quiser, não importa o tipo de espaço físico, se é na sua casa, um coworking, em uma biblioteca, em uma cafeteria ou em um espaço físico remoto, que pertence à empresa.
- O home office, é estar obrigatoriamente trabalhando em casa, algumas empresas fornecem ajuda de custo pagando internet ou fornecendo computador ou tablet, por exemplo. Todo home office é trabalho remoto, mas nem todo trabalho remoto é home office.
- Os gerentes podem supervisionar projetos e equipes virtuais por meio das TICs trabalhando a distância e se conectando com a empresa via internet.
- Os líderes se tornaram e-líderes, gerenciando suas equipes a distância, equipes remotas, utilizando o canal mais adequado ao tipo de comunicação desejada.
- O líder deve desenvolver habilidades relacionadas a uma comunicação assertiva, saudável, e manter o engajamento entre os membros da equipe, fazendo com que todos se sintam presentes e únicos.
- Na comunicação face a face, as palavras mais duras podem ser suavizadas por ações não verbais, como um sorriso e um gesto de conforto, por exemplo, que podem minimizar o choque causado por termos como desapontamento, insatisfatório, inadequado ou abaixo das expectativas.
- É possível transmitir carisma pela palavra escrita, desde que os escolham corretamente as palavras, a estrutura, o tom e o estilo de suas mensagens eletrônicas.
- E-recruitment, processo de captação de pessoas em modalidade virtual, que não exige o deslocamento do candidato, que é deixado para situações mais estratégicas, reduzindo gastos com locomoção.
- Entre os principais instrumentos de captação e seleção de pessoas estão: o sistema de rastreamento de candidatos; plataformas e aplicativos de videoconferência, como o Zoom e o Google Meet; e o software de recrutamento e seleção.

AUTOATIVIDADE



1 Sim, o home office tornou-se “o coringa” no jogo da sobrevivência das empresas. Porém, esse modelo de trabalho só mostra o seu valor para os resultados da empresa quando vem acompanhado pela tecnologia. Afinal, a distância entre os membros de um time precisa ser “reduzida” para que os processos e projetos organizacionais fluam com tranquilidade. Além de estimular a comunicação entre os trabalhadores, essas ferramentas, aplicativos que gerenciam tarefas, facilitam reuniões, mensuram a jornada de trabalho e até melhoram o foco das equipes nos serviços. Sendo assim, as atividades do negócio não ficarão paralisadas e nem diminuirão a qualidade por conta do distanciamento da equipe.

Fonte: adaptada de: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/aplicativos-para-equipes-virtuais-quais-utilizar-no-trabalho-remoto-rc>. Acesso em: 28 dez. 2023.

Nesse contexto, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () Sharepoint, Dropbox, Photoshop, Google Maps, são ferramentas utilizadas na gestão de equipes virtuais.
- b) () Sharepoint, Dropbox, Trello, Google Docs., são ferramentas utilizadas na gestão de equipes virtuais.
- c) () Face time, Facebook, Instagram, Telegram, são ferramentas utilizadas na gestão de equipes virtuais.
- d) () Face time, Facebook, Telegram, Viber, são ferramentas utilizadas na gestão de equipes virtuais.

2 A habilidade de gerenciar uma equipe a distância se tornou fundamental desde 2020 por conta da pandemia do novo coronavírus e as medidas do isolamento social. Elas fizeram com que muitas empresas passassem a adotar o modelo remoto ou até mesmo o trabalho híbrido (que alterna na semana dias em home office e dias presenciais). Essa quebra de paradigmas no mundo corporativo colocou em xeque as dúvidas que existiam sobre a efetividade do home office e fez com que, ao longo desse ano, as empresas se adaptassem a uma cultura de trabalho remoto, adotando rituais e novos processos para tornar a liderança remota possível e produtiva.

Fonte: adaptada de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-desenvolver-estrategias-para-a-retencao-de-talentos,7ae685a596de0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 abr. 2023.

Nesse contexto, para criar equipes virtuais, é preciso que os e-líderes adotem mudanças no processo de seleção de candidatos para essa modalidade que exige novas soft skills. Analise as sentenças a seguir:

- I- Autodisciplina: saber a hora em que deve trabalhar e a hora de parar e descansar, ser disciplinado, evitando o excesso, para não deixar a desejar em suas atribuições.
- II- Habilidade com as ferramentas da informática ou outras tecnologias necessárias à execução de suas atividades.
- III- Histórico de comprometimento: ser comprometido com suas obrigações e, embora haja controle, deverá ser capaz de trabalhar sem supervisão ou pressão hierárquica.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- b) ☐ Somente a sentença II está correta.
- c) ☐ As sentenças I, II e III estão corretas.
- d) ☐ Somente a sentença III está correta.

- 3 “Mais do que nunca, contar com boas habilidades de comunicação tornou-se indispensável para qualquer líder nos dias atuais. Gerenciar equipes diversas – algumas, eventualmente, de forma remota – buscar resultados e atender às demandas dos superiores são tarefas que exigem organização, empatia e muito jogo de cintura. No mundo corporativo, saber comunicar suas ideias e intenções de forma clara e objetiva colabora com o andamento de todos os processos no qual se está inserido”.

Fonte: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/05/07/habilidades-comunicacao-bom-lider/>.
Acesso em: 28 fev. 2023.

Nesse contexto, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- ☐ O e-líder precisa escolher um estilo de comunicação, seja o uso de emoticons, abreviações ou jargões.
- ☐ O e-líder nunca consegue transmitir carisma pela palavra escrita, quando utiliza as mensagens eletrônicas.
- ☐ Ser um e-líder requer novas competências para gerir uma equipe virtual, e aplicar a comunicação não verbal.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ☐ V – F – V.
- b) ☐ V – V – F.
- c) ☐ F – V – V.
- d) ☐ F – F – V.

- 4 As redes sociais criaram novos padrões de comportamento, seja nas relações pessoais ou profissionais, mas não quer dizer, que deixamos de ter regras, moralidade e principalmente leis do empregador. Deve existir moderação no uso das redes sociais, aplicado aos contratos de trabalho, visto que as publicações podem gerar repercussões devendo ser responsabilizado por eventuais prejuízos ou ofensas a empresa ou empregador. A quantidade de comunicações pessoais realizadas nessas redes durante o horário de expediente de trabalho, requer atenção dos líderes.

Fonte: adaptada de <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/18199/1/USO%20DAS%20REDES%20SOCIAIS%20E%20A%20JUSTA%20CAUSA%20Limites%20e%20possibilidades%20da%20liberdade%20de%20express%C3%A3o%20do%20empregado.pdf>. Acesso em: 28 fev.2023.

Nesse contexto, estar sempre conectado, sempre on-line, e o foco nas mídias sociais, pode ser prejudicial em relação ao gestor e a equipe de trabalho? Disserte sobre este assunto.

- 5 Atire a primeira pedra quem nunca enviou um e-mail errado ou uma mensagem desaforada a quem não devia, por engano ou distração. É cada vez mais comum encontrar usuários que, por pressão da falta de tempo ou por estresse, têm sido vítimas de situações ora hilárias, ora constrangedoras. Essas situações são, em boa parte, reflexo da má utilização dos recursos eletrônicos.

Fonte: adaptada de <https://extra.globo.com/noticias/saude-e-ciencia/especialista-ensina-como-evitar-gafes-com-mensagens-eletronicas-669182.html>. Acesso em: 28 fev. 2023.

Neste contexto, o e-líder deve considerar alguns aspectos antes de enviar suas mensagens aos seus funcionários. Disserte sobre esse assunto.

REFERÊNCIAS

ABECASIS, F. M. P. **Liderança e storytelling**: o poder das histórias no contexto da liderança organizacional. Tese de Doutorado. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/20162>. Acesso em: 28 fev. 2023.

ANAMT. **Entenda as principais diferenças entre burnout, estresse e depressão**. 2019. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2019/06/07/entenda-diferencas-entre-burnout-estresse-e-depressao/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BATISTA, R. L.; TEIXEIRA, K. M. D. O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 24, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbagg/a/dqwV38nSjkgJNr8PqxkmCCz/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BATTI, L. Z. B.; SARTOR, R. R. As contribuições da neurociência no processo de coaching. **Revista de Iniciação Científica**, v. 15, n. 2, 2017. p. 102-115. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/iniciacaocientifica/article/view/3295>. Acesso em: 15 fev. 2023.

BRASIL. **Boletim de Jurisprudência do TRT2**: Art. 62. N. 8. 2022. Disponível em: https://basis.trt2.jus.br/bitstream/handle/123456789/14915/bol_08_2022.pdf?sequence=1. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1º jan. 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto n. 7037/09**. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7037.htm. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRILLO, J. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe**: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29873>. Acesso em: 28 fev. 2023.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos – o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2020.

CKZ DIVERSIDADE. **O papel do líder inclusivo**. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nbSyoxwsfnA>. Acesso em: 28 fev. 2023.

DIAS, I. M. N. **Importância das neurociências na gestão dos recursos humanos**. Dissertação de Mestrado. Lusíada, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/6124>. Acesso em: 28 fev. 2023.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes** (on-line Plataforma Pearson): Curitiba: InterSaberes, 2017.

FARSEN, T. C.; BOEHS, S. T. M.; RIBEIRO, A. D. S.; BIAVATI V. P.; SILVA, N. **Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho**: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, v. 22, n. 1, UFPR: Paraná, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/48288>. Acesso em: 28 fev. 2023.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FRANCICA, J. O. *et al.* **Relações humanas interpessoais**: um perfil da literatura em habilidades sociais. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 2, p. e3010212066-e3010212066, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12066/10938>. Acesso em: 28 fev. 2023.

GOVERNO FEDERAL. **Decreto presidencial nº 7.037/2009**. Brasília. 2009.

GUILLARDI, C. R. **E-recruitment**: um estudo sobre a substituição das técnicas tradicionais de captação de pessoas pela captação eletrônica. Dissertação de mestrado. USCS, 2007.

HAASE, V. G.; PINHEIRO-CHAGAS, P.; ARANTES, É. A. Um convite à neurociência cognitiva social. *Gerais. Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 2, n. 1, p. 42-49, 2009.

INSTITUTO REAÇÃO. **Como praticar inclusão social nas empresas. 2022** Disponível em: <https://institutoreacao.org.br/como-praticar-inclusao-social-nas-empresas/>. Acesso em: 22 fev. 2023.

JOHANN, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LIMA, A. Z. **As empresas e o envelhecimento da força de trabalho**: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16112022-222248/en.php>. Acesso em: 28 fev. 2023.

MACSHANE, S. L. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MOTA, A. C. F. *et al.* Benefícios da ginástica laboral em ambiente hospitalar: uma revisão integrativa. **Revista Recien-Revista Científica de Enfermagem**, v. 10, n. 29, p. 3-12, 2020. Disponível em: <http://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/view/236>. Acesso em: 28 fev. 2023.

MUNIZ, A. *et al.* **Jornada ágil de Liderança**: entenda como desenvolver times protagonistas para resultados inovadores e sustentáveis no mundo digital. (on-line Plataforma Pearson): Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

NEOENERGIA. **A inclusão social aumenta a diversidade da empresa e gera benefícios para todos**. Disponível em: <https://www.neoenergia.com/pt-br/te-interessa/compromisso-social/Paginas/inclusao-social.aspx>. Acesso em: 28 fev. 2023.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; DE JESUS, G. A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273531662013.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

OLIVEIRA, L. B. de; CAVAZOTTE, F. S. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de administração contemporânea**, Paraíba, v. 17, p. 418-437, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/nWTv5vVw3fPzX7jGn93xN9P/?lang=pt#:~:text=Com%20rela%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0s%20consequ%C3%Aancias%20dos%20conflitos%2C%20as%20evid%C3%Aancias%20indicam%20que,ao%20CTF%20como%20ao%20CFT>. Acesso em: 28 fev. 2023.

OLIVEIRA, M. A. de. **O autoconhecimento e sua importância no contexto do trabalho em uma instituição pública federal de saúde e de ensino**. UFSM, Santa Maria, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/13139/TCCE_AGP_2011_OLIVEIRA_MARTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 28 fev. 2023.

PORTAL FORBES BRASIL. **Office Hours – Marie Claire**: diversidade, cultura e mentoria relevante. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1A3iuvwD7Tk>. Acesso em: 28 fev. 2023.

PORTAL GOV.BR. **Superintendências Regionais do Trabalho**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/unidades-descentralizadas/superintendencias-regionais-do-trabalho>. Acesso em: 28 fev. 2023.

PROGRAMA SHOW+. **A arte de sorrir**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2SWVDe1M0UQ>. Acesso em: 28 fev. 2023.

REATECH. **Feira Internacional de Tecnologias em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade**. 2023. Disponível em: <https://reatechbrasil.com.br/16/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

REVISTA EXAME. Existe diferença entre felicidade e alegria? **Revista eletrônica**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/o-que-te-motiva/existe-diferenca-entre-felicidade-e-alegria/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

REVISTA HSM. **Por que ainda valorizamos os workaholics?** São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/por-que-ainda-valorizamos-os-workaholics>. Acesso em: 28 fev. 2023.

REVISTA HSM. **RH estratégico**: um passo importante para a atração e retenção de talentos. 2022. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/rh-estrategico-um-passo-importante-para-a-atracao-e-retencao-de-talentos>. Acesso em: 28 fev. 2023.

REVISTA VOCÊ RH. **Nova lei regulamenta o trabalho remoto. Veja o que muda**. 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/nova-lei-do-home-office/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

REVISTA HSM. **O peso da felicidade no trabalho**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/o-peso-da-felicidade-no-trabalho/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional** (on-line Plataforma Pearson): Rio de Janeiro: Pearson, 2010.

SARTOR, R. R.; BATTI, L. de S. Z. As contribuições da neurociência no processo de coaching. **Revista de Iniciação Científica**, v. 15, n. 2, p. 102-115, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/iniciacaocientifica/article/view/3295>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SCARANO, R. C. V.; DORETO, D. T.; ZUFFO, S.; AL., E. **Direitos humanos e diversidade**. Editora Grupo A, 2018.

SESI. **Qual o papel do líder na inclusão de trabalhadores longevos em suas equipes?** 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EUKP3tedUoM>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SILVA, F. E. **Neuroliderança e neurocoaching**. (on-line Plataforma Pearson): Curitiba. Editora Contentus, 2020.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, E. M. de. Diversidades, identidades e inclusão. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 59, n. 4, p. 310, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/80004>. Acesso em: 28 fev. 2023.

TORRES, J. D. M. *et al.* Resiliência e famílias: reflexão teórica sobre laços afetivos e familiares. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 33419-33432, 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/rapha/Downloads/admin,+048.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

URCO, C. F. C. *et al.* Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 9, p. 14571-14582, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/3135>. Acesso em: 28 fev. 2023.

VENTURA, D. F. **Um retrato da área de neurociência e comportamento no Brasil**. São Paulo; USP, v. 26, 2010. p. 123-129. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/FWkB6QRJ4hkjJbqq66sfjcd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2023.

WHITE, A. Planejamento de carreira e networking.: Cengage Learning Brasil, 2016.

ANOTAÇÕES

[illegible]