



Psicologia Organizacional e do Trabalho II

Psicologia Organizacional e do Trabalho II

Josiane Costa Cintra

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

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

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Marcia de F. R. Lovisi de Freitas

Raquel de Oliveira Henrique

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Letícia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Cintra, Josiane Costa

C575p Psicologia organizacional e do trabalho II / Josiane
Costa Cintra. – Londrina : Editora e Distribuidora
Educacional S.A., 2018.
232 p.

ISBN 978-85-522-0633-0

1. Psicologia. 2. Trabalho. I. Cintra, Josiane Costa.
II. Título.

CDD 150

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018

Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza

CEP: 86041-100 – Londrina – PR

e-mail: editora.educacional@kroton.com.br

Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Perspectivas e dimensões de análise das organizações	7
Seção 1.1 - Estrutura e cultura organizacional: conhecendo as organizações	9
Seção 1.2 - Cultura organizacional: aspectos fundamentais e funções	24
Seção 1.3 - Diagnóstico e mudança da cultura organizacional: algumas possibilidades	40
Unidade 2 Liderança e gestão	59
Seção 2.1 - Liderança: conceitos, teorias tradicionais e contemporâneas	61
Seção 2.2 - Dimensões políticas nas organizações: poder, política e justiça	75
Seção 2.3 - Tomada de decisão e desenvolvimento de líderes	91
Unidade 3 Comunicação e avaliação de desempenho	111
Seção 3.1 - Comunicação interpessoal e organizacional	113
Seção 3.2 - Avaliação de desempenho	128
Seção 3.3 - A importância da comunicação no processo de avaliação de desempenho	145
Unidade 4 Temas contemporâneos em psicologia organizacional e do trabalho	167
Seção 4.1 - O trabalho no século XXI	169
Seção 4.2 - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	187
Seção 4.3 - Trabalho e qualidade de vida na contemporaneidade	203

Palavras do autor

Caro aluno, seja muito bem-vindo à disciplina Psicologia Organizacional e do Trabalho II. Essa é uma disciplina de extrema importância para sua formação profissional, pois vai te levar à reflexão sobre temas fundamentais para a atuação competente no contexto das organizações. Nesse sentido, visamos proporcionar a compreensão de como a Psicologia pode contribuir para a promoção e manutenção da qualidade de vida e bem-estar das pessoas no trabalho. Através do desenrolar dessa disciplina, temos a intenção de promover seu desenvolvimento e que ao final você tenha adquirido importantes competências como: conhecer conceitos, teorias e técnicas psicológicas ligadas à área de gestão e desenvolvimento de pessoas e equipes no trabalho.

Para tanto, pesquisamos muito e organizamos os grandes temas tratados em unidades de estudo (são quatro), e a cada uma delas você, poderá agregar novos conhecimentos, exercitar sua compreensão sobre o que aprendeu e refletir sobre as mais diversas situações.

Assim, na primeira unidade vamos apresentar e discutir algumas perspectivas e dimensões de análise das organizações, para que você possa compreender as características de uma organização a partir dos fatores determinantes de sua cultura organizacional.

Na segunda, discutiremos teorias, estilos e formas de desenvolvimento de liderança e sua importância nos processos de gestão. A partir desses estudos, você será capaz de conhecer os principais aspectos envolvidos no exercício da liderança e seus efeitos na gestão de pessoas.

Já na terceira, vamos tratar de questões focadas em Comunicação e Avaliação de Desempenho como importantes ferramentas para a gestão de pessoas. Assim, poderá conhecer, planejar, executar e avaliar intervenções nas áreas de comunicação e avaliação de desempenho e suas consequências sobre as relações entre trabalhador e empresa.

A quarta e última unidade nos traz a oportunidade de discutir questões amplas e vislumbrar novas possibilidades de atuação profissional através do estudo de temas contemporâneos em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Com essa nova bagagem, pretendemos que você saiba

planejar, executar e avaliar ações com foco em qualidade de vida do trabalhador.

A partir do que apresentamos, você pôde perceber que os temas abordados são importantes, interessantes e atuais? Também pôde notar que os objetivos da disciplina são desafiadores, não é?

Portanto, sua organização, comprometimento e atenção às propostas da disciplina serão fundamentais para que possamos atingir esses objetivos. Vamos trilhar esse caminho e aprender juntos!

Perspectivas e dimensões de análise das organizações

Convite ao estudo

Vamos dar início à primeira unidade de estudos desta disciplina. Se você já possui experiência profissional em mais de uma empresa, deve ter sentido que existem diferenças entre elas, algumas mais evidentes, outras mais sutis. Se você ainda não teve a oportunidade de vivenciar essas experiências, procure se lembrar de relatos de seus parentes e amigos com relação às empresas em que trabalham ou trabalharam. Essas características que podemos perceber em cada empresa, para quem nela trabalha ou mesmo só “ouve falar”, formam uma imagem que pode ser positiva ou negativa sobre seu estilo de gestão. E essa imagem pode ser traduzida por alguns elementos do que chamamos, teoricamente, de “estrutura” e “cultura” organizacional. Esses são os principais temas a serem trabalhados nesta unidade.

Vale a pena lembrar que ao final desta unidade, esperamos que você seja capaz de compreender as características de uma organização a partir dos fatores determinantes de sua cultura organizacional e possa desenvolver um Projeto de Diagnóstico de Cultura Organizacional, com base nas leituras, discussões e reflexões que fizer ao longo das aulas. Para que você possa desenvolver esse projeto, criamos um contexto com informações que ocorrem na realidade organizacional. Vamos conhecê-lo?

A Natural Market é uma empresa do segmento comercial, com foco em produtos alimentícios. Está em fase de crescimento acelerado, em função de seus produtos e atendimento diferenciados: trabalha com produtos orgânicos e linhas especiais, como descafeinados, sem glúten, sem lactose, sem açúcar, entre outros, que são comercializados através da internet e serviço de *delivery*. O site da empresa é bem elaborado e oferece informações sobre a origem dos produtos e sua

produção, gerando confiança e fidelidade dos consumidores. No momento, possui 60 colaboradores, distribuídos entre 10 lojas de uma região metropolitana. A área de gestão de pessoas atende toda a rede, está sendo estruturada para dar suporte ao crescimento da organização e fica centralizada na matriz. A equipe de GP é composta por duas pessoas: uma analista sênior, que tem formação em Psicologia e é responsável pela gestão dos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e uma analista júnior, que responde pelas atividades de administração de pessoal.

Considerando esse contexto, vamos propor a você que analise e solucione algumas situações do cotidiano profissional nas organizações, tomando como base os temas discutidos durante as aulas, através da ligação entre a teoria e a prática. Isso vai ajudá-lo a dar significado ao seu aprendizado.

Você sabe como as organizações são constituídas e organizadas? Como as organizações podem se diferenciar umas das outras? O que faz com que algumas organizações sejam reconhecidas por suas características culturais? Como é possível promover mudanças nas organizações?

Essas e outras questões poderão ser respondidas a partir da discussão sobre estrutura e cultura organizacional, sua importância e funções, como analisar e promover mudanças na cultura de uma organização e lidar com as prováveis resistências dos envolvidos nessa proposta de mudanças. Esse é o conteúdo que propomos para esta unidade. E então, vamos em busca do conhecimento?

Seção 1.1

Estrutura e cultura organizacional: conhecendo as organizações

Diálogo aberto

Agora é sua vez de pensar na aplicação dos conhecimentos que vamos trabalhar aqui. Considere o contexto da Natural Market, uma empresa do segmento comercial que vende produtos alimentícios diferenciados e está em processo de expansão e estruturação da área de gestão de pessoas. A partir desse contexto, procure analisar e resolver a seguinte situação.

Helen foi contratada para atuar como vendedora na equipe de uma nova loja, depois de passar por um processo seletivo rápido, no qual foram realizadas uma dinâmica de grupo e uma entrevista coletiva no mesmo dia. A contratação seria para início imediato, por causa da urgência. A partir das atividades realizadas, Helen pôde perceber que dentre os candidatos selecionados, havia alguns que são totalmente adeptos do tipo de alimentação que a empresa vende, outros não, mas todos demonstraram muito interesse pelos produtos e por experimentá-los. A idade dos candidatos varia bastante (de 18 a 50 anos), homens e mulheres estavam em proporção igual, incluindo uma pessoa com deficiência auditiva.

Com base nessas informações (o contexto geral e a situação apresentada), procure se colocar no lugar de Helen. Então, tente identificar alguns elementos da cultura da empresa e responda às seguintes questões:

- Qual é a missão da empresa?
- Que valores organizacionais o relato transmite?

Não pode faltar

O que são organizações? Conceitos básicos

As organizações estão presentes no dia a dia de cada um de nós e influenciam a nossa vida, embora possamos não perceber.

Porém, desde pequenos estamos ligados a diversas organizações, como quando somos inseridos no ambiente escolar, mais tarde quando ingressamos no mercado de trabalho, e sempre que consumimos produtos e serviços. Cada um desses contextos apresenta uma organização: as escolas podem ser entendidas como uma organização, cujo serviço é voltado à educação; a lavanderia do bairro pode ser entendida como uma organização, cujo foco é prestar serviços; assim também uma fábrica é uma organização, que tem como objetivo a produção dos mais diversos produtos e bens de consumo. Dessa forma, a nossa vida é influenciada pelo bom ou mau funcionamento dessas organizações, bem como pela disponibilização de produtos e serviços de qualidade a todo o momento em que necessitamos deles. Como exemplo: quando queremos comprar um livro e podemos fazê-lo através de uma livraria virtual ou quando uma criança está em idade escolar, e não há escola no bairro em que reside (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Mas, afinal, o que são organizações? Existem inúmeras definições para o termo organização, mas para efeito de nossos objetivos, uma definição bastante utilizada nos é dada por Griffin e Moorhead (2015, p. 423):



a organização é uma unidade social, dirigida por objetivos e que possui processos, bem como sistemas determinados. Em outras palavras, uma organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas para realizar algo melhor do que poderiam realizar separadamente.



Assimile

Tomando como base a abrangência da definição apresentada, podemos identificar diferentes tipos de “organização”, considerando o segmento: industrial, comercial ou de serviços; a origem do capital: públicas, privadas, organizações não governamentais (ONGs) ou organizações sociais (OSs) ou seu porte: micro, pequena, média ou grande. Assim, uma organização se constitui a partir do momento em que houver pessoas trabalhando em função de um objetivo, seja este qual for, e nos mais diferentes contextos.

Essas definições também nos mostram que as organizações são criadas e mantidas por uma ou mais pessoas com objetivos definidos, a

fim de desenvolver e oferecer produtos e serviços a uma determinada comunidade. Para que uma organização atinja seus objetivos, é necessário que invista energia, conhecimento, técnicas, dentre outros recursos, que só se materializam através da ação humana. Assim, é evidente que uma organização não existe sem as pessoas e a aplicação de suas capacidades físicas, cognitivas e emocionais em seu trabalho.

Sabemos que o trabalho humano, no sentido de transformação do meio ambiente, existe desde os primórdios da humanidade, quando o homem desenvolveu formas de utilizar os recursos naturais disponíveis e aplicar sua ação sobre eles, transformando-os em fogo, ferramentas, vestimentas, por exemplo, para suprir as suas necessidades básicas de alimentação, abrigo e segurança. Também podemos lembrar que, nesses primórdios, o homem foi desenvolvendo relações e se organizando em grupos para dar conta dos desafios impostos pelo contexto. Desde então, começou também a divisão dos trabalhos e a organização de esforços para atingir os objetivos propostos. Avançando na história, podemos relembrar a forma de organização do trabalho que prevalecia na Idade Média, quando parte da população já vivia em cidades (*urbes*) e as pessoas realizavam trabalhos artesanais, criando produtos e serviços que ofereciam à população, muitas vezes na base de troca. Como exemplo: tecelagem, ferramentaria, carpintaria etc. A partir da Revolução Industrial, já no século XIX, surgiram as organizações de trabalho formais – indústrias, com foco na produção de bens, de forma automatizada e em grande quantidade.

Assim, podemos afirmar que a organização do trabalho existe há muito tempo, porém as organizações – como as conhecemos hoje – são resultado de uma evolução extremamente significativa, que envolveu elementos históricos, culturais, sociais, econômicos, políticos e tecnológicos. Esse caminho exigiu uma mudança nas formas de realizar a gestão de recursos, pessoas e tecnologia, dentre outros elementos. Portanto, a maneira como as organizações operam se transformou, e continua em processo de mudança constante, por causa do contexto geral em que atuam.

Vamos buscar entender como as empresas tiveram que se estruturar para dar forma e direção aos seus esforços e obter resultados a partir de suas atividades.

Como as organizações se estruturam?

Para entender o significado e a importância do tema que vamos discutir, pense em uma indústria que possui 2.300 funcionários e produz centenas de automóveis por dia. Como ela precisa organizar e sistematizar as atividades de cada colaborador? Como as pessoas e grupos devem compartilhar tarefas e decisões? Como essas ações, simples ou complexas, podem ser coordenadas?

Essas e outras questões são, inicialmente, respondidas pela definição de uma estrutura organizacional. A estrutura organizacional diz respeito à maneira pela qual uma determinada organização define como as atividades são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Ao mesmo tempo, é possível afirmar que a estrutura reflete a distribuição da autoridade, a especificação das atividades e o delineamento de um sistema de comunicação. Essa estrutura também demonstra como as pessoas e grupos estabelecem relações estáveis de interdependência, previsibilidade e hierarquia (ROBBINS, 2002; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015; LOIOLA et al., 2004).

Segundo os especialistas, ao realizar essa importante tarefa de forma adequada, os gestores da empresa devem buscar responder a algumas questões básicas. Vejamos quais são essas questões e o significado de cada resposta:

Quadro 1.1 | Estrutura organizacional

A pergunta-chave	Significado da resposta
Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?	A resposta a essa questão vai definir o nível de especialização do trabalho existente na empresa.
Qual deve ser a base para o agrupamento das tarefas?	A resposta a essa questão vai desenhar o nível de departamentalização que a empresa possui.
A quem os indivíduos e os grupos devem se reportar?	A resposta a essa questão vai esclarecer a cadeia de comando existente na empresa.
Quantas pessoas cada gestor pode coordenar, com eficiência e eficácia?	A resposta a essa questão vai identificar a amplitude de controle de cada gestor.
Onde fica a autoridade no processo decisório?	A resposta a essa questão vai caracterizar a centralização ou descentralização da tomada de decisão na empresa.
Até que ponto haverá regras e regulamentos para dirigir os colaboradores e os gestores?	A resposta a essa questão vai especificar o nível de formalização existente na empresa.

Fonte: adaptado de Robbins (2002, p. 402).

A definição desses parâmetros é fundamental para qualquer tipo de organização e nos traz elementos para uma primeira análise organizacional. Nesse sentido, os estudiosos salientam os efeitos que a estrutura organizacional pode exercer sobre os seus colaboradores. Como exemplo: o grau de **especialização do trabalho**, ou seja, a divisão de tarefas pode influenciar a maneira como os colaboradores percebem suas atividades e os limites de ação que detêm sobre os processos produtivos, gerando satisfação ou desmotivação, quando uma tarefa tem baixa complexidade e se torna repetitiva. Da mesma forma, cada uma das perguntas-chave e as respostas dadas a elas podem gerar uma análise detalhada dos fatores envolvidos e seus efeitos na gestão de uma determinada organização.



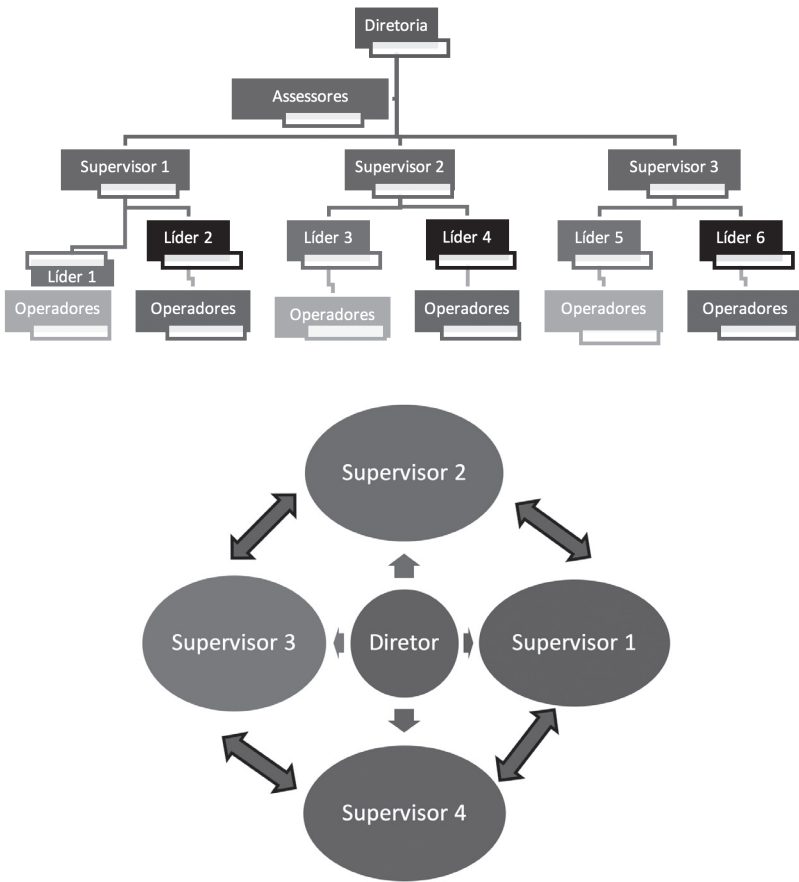
Refleta

Pense em uma organização que você conhece (por ter atuado nela ou pelo relato de um colega). O trabalho que desenvolve é simples e repetitivo? Ou é possível realizar diversas atividades diferentes e variadas? A finalidade das tarefas é clara? Qual é a importância das tarefas realizadas ao final do processo (produto ou serviço)? A resposta a essas perguntas pode esclarecer o nível de **especialização do trabalho** existente na empresa analisada.

A estrutura organizacional: análises iniciais

A compreensão da estrutura organizacional pode ser obtida, de uma forma bastante clara, através de seu "organograma", que é a sua representação gráfica. Ele mostra os cargos/funções, relações de subordinação e linhas formais de comunicação existentes na empresa. A partir de sua análise, podem-se visualizar os níveis de especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização/descentralização e formalização existentes em uma determinada empresa. Vamos ver alguns exemplos de organograma e analisar as suas implicações:

Figura 1.1 | Organograma



Fonte: adaptada de Robbins (2002, p. 418).

Nesse exemplo, estão expostos dois tipos de organograma:

- O **modelo mecanicista** (primeiro) apresenta um formato de pirâmide com poucas funções no topo e muitas na base, no qual pode-se perceber que há uma divisão detalhada (quadradinhos) das tarefas na base, o que representa um alto nível de **especialização**, em que as tarefas são subdivididas em pequenos blocos fixos. Também apresenta um alto nível de **departamentalização**, no qual as áreas são divididas de forma clara e sem comunicação formal entre si. A **cadeia de comando** é clara, existem de três a cinco funções ou áreas dentro do mesmo

departamento e todas respondem a apenas uma função de comando, e esta ao comando superior. Logo, a **amplitude de controle** é limitada pelo delineamento de áreas específicas e subordinadas a um único comando. O modelo mostra ainda uma tendência à **centralização**, pois a autoridade para tomada de decisão está concentrada no topo da hierarquia, seguindo a cadeia de comando. Finalmente, o modelo sugere um alto nível de **formalização**, no qual existem regras e procedimentos que determinam como o trabalho deve ser realizado. Esse é o modelo mais comumente encontrado nas empresas brasileiras, independentemente do porte, pois ainda há, no estilo de gestão, uma tendência a altos níveis de especialização e departamentalização, baixa amplitude de controle, com alta centralização e alta formalização (burocracia e controle).

- O **modelo orgânico** (segundo) apresenta um formato circular, sugerindo flexibilidade e mobilidade, no qual cada área é composta por equipes multifuncionais (e cada colaborador pode exercer mais de uma função, dentro da mesma equipe), o que significa baixo nível de **especialização**. Ao mesmo tempo, demonstra baixo nível de **departamentalização**, sendo que as áreas possuem diferentes configurações e os colaboradores podem migrar de uma área para outra, de acordo com a demanda de projetos/serviços. A **amplitude de comando** é alta, pois o modelo sugere que em cada equipe o poder de decisão parece ser equitativo. A hierarquia aparece de forma diluída (baixa **centralização**), com grande comunicação entre os membros de cada equipe e com as demais equipes. E, em consonância com os demais fatores, existe baixo nível de **formalização**, sugerindo que os resultados finais de cada projeto prevalecem sobre as regras e procedimentos preestabelecidos. Esse modelo é mais frequentemente encontrado em empresas que têm vocação para o desenvolvimento de tecnologia e inovação, bem como em pequenas empresas.

Podemos concluir que a estrutura é uma representação objetiva de como uma organização “pensa” o seu funcionamento e a maneira como pretende atingir os seus objetivos. Assim, não oferece uma análise de valor (certo/errado, bom/ruim), pois sua adequação depende do contexto em que a organização atua. Os modelos apresentados são quase que opostos e sua apresentação tem o objetivo de facilitar a visualização clara dos possíveis contrastes entre as diferentes formas que a estrutura organizacional pode tomar e suas implicações práticas. No entanto, é importante saber que existem outros modelos de

organograma e estrutura organizacional, como o modelo matricial, que se situa entre o modelo mecanicista e o orgânico. Procure saber mais sobre outras possibilidades de estruturação.

Avançando um pouco mais, vamos discutir outro aspecto fundamental para a análise das organizações: a cultura organizacional. Então, vamos começar falando sobre cultura.

O homem como um ser cultural: cultura, subcultura e choques culturais

A cultura faz parte do processo evolutivo do homem e pode ser entendida a partir de diferentes referenciais teóricos, pois é objeto de estudo em diferentes campos do conhecimento, como a Sociologia, a História, a Antropologia e a Psicologia. Assim, adotar definição única do termo cultura torna-se uma tarefa bastante complexa. Mesmo considerando essas interfaces, Silva e Zanelli (2004) propõem que:



Na Psicologia, em especial, a cultura pode ser concebida como fonte de expressão do inconsciente humano, como formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, como símbolos que são compartilhados, ou ainda como valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos indivíduos e dos grupos. (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 411)

De maneira abrangente, podemos entender que a cultura é uma construção humana, determinada histórica e socialmente. Assim, a cultura não depende exclusivamente de aspectos geneticamente determinados, pois se constitui de forma acumulativa, como o resultado de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Ela pode ser traduzida por meio da forma como o homem se comporta e justifica as suas ações e se apresenta objetivamente a partir de características específicas de diferentes grupos em sua forma de agir, se vestir, se expressar (linguagem), se alimentar, dentre outras (SILVA; FRANCISCO, 2010).

Os elementos culturais são transmitidos de geração em geração constituindo, por fim, a cultura de determinado grupo, sociedade ou nação. Dessa forma, é possível compreender a diversidade cultural e suas manifestações através da arte (música, pintura, escultura,

cinema, teatro) ou expressão de religiosidade, por exemplo. Basta pensarmos em nosso país, onde podemos identificar diferentes características culturais em cada região ou estado, traduzindo de certa forma um sentido de identidade e compartilhamento de valores, preferências e códigos de conduta. Assim, somos muitos e diferentes “Brasis”!

Quando consideramos mais de perto um mesmo grande grupo, ainda é possível identificar a formação de grupos menores (subgrupos) que, por compartilharem de características culturais mais específicas, acabam por formar o que chamamos de subcultura.

Dessa forma, é importante ressaltar que, ao mesmo tempo em que as características culturais compartilhadas favorecem o relacionamento, quando um grupo considera que seu modo de vida é o mais correto e natural, enquanto os demais são incorretos, estranhos, inadequados ou mesmo absurdos, também caracteriza-se como uma distorção, que chamamos de “etnocentrismo”, que dificulta e empobrece as relações entre as pessoas e os grupos. Dessa postura podem emergir problemas como a discriminação, o preconceito e o isolamento com relação a indivíduos e grupos.

Por fim, existem situações mais peculiares que exigem um ajustamento cultural entre dois grupos muito distintos, por exemplo, a fusão entre duas empresas ou profissionais expatriados (que vão trabalhar em outro país) e necessitam adaptar-se à cultura local. Segundo Pereira, Pimentel e Kato (2005), quanto maior a diferença entre as partes, mais se torna difícil o ajustamento; essa diferença é chamada de choque cultural.

Cultura organizacional: a identidade das organizações

A discussão sobre cultura, que fizemos anteriormente, pode nos servir de base para a compreensão do significado da cultura organizacional, pois a podemos transpor de um contexto social geral para o contexto específico das organizações.

Embora não haja consenso entre os estudiosos acerca de uma única definição, um dos mais citados autores nesse campo é Schein (2009, apud SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2013, p. 229), que definiu cultura organizacional como: “um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, que foi aprendido por um grupo pioneiro de

pessoas (grupo fundador) por meio do enfrentamento de problemas referentes à adaptação externa e à integração interna”. Em outras palavras, significa dizer que os pioneiros de uma organização resolveram problemas ao enfrentar os desafios do contexto externo (concorrência, clientes, fornecedores etc.) e interno (gestão de pessoas, processos, produção etc.) e, a partir do sucesso das estratégias adotadas, aprenderam. Esse aprendizado passa a ser referência para a solução de problemas futuros, portanto, é disseminado aos colaboradores como “verdade” e “maneira correta de fazer as coisas” na empresa.

De acordo com Silva, Zanellie Tolfo (2013), a cultura organizacional é composta por três níveis de análise: 1. artefatos visíveis e audíveis, como estruturas e processos organizacionais; 2. crenças e valores espousados e racionalizados, expressos através de estratégias, metas, filosofias; e 3. pressupostos básicos, traduzidos pelas crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes tidos como verdades inquestionáveis.

Para Ferreira e Asmar (2008), os artefatos visíveis e audíveis podem ser expressos e identificados, por exemplo, através da arquitetura, linguagem e tecnologia. No segundo nível, estão os valores espousados (quer dizer, aceitos conscientemente pelo grupo), que correspondem às justificativas para o comportamento das pessoas na organização e explicitam como as “coisas devem ser feitas por aqui”. Nesse nível, estariam a definição da missão, visão e valores da organização, por exemplo. O nível dos pressupostos básicos é a essência da cultura, porém o acesso e a interpretação deles são mais difíceis, por causa de sua natureza subjetiva. Ele se constitui a partir de um longo processo de aprendizagem coletiva e introjeção, ao mesmo tempo em que traduz a forma como as pessoas percebem e pensam a organização.



Assimile

Diante dessa definição, vamos pensar em como podemos visualizar os diferentes níveis de análise? Compare-a com a figura de um iceberg, em que a superfície aparente é a sua menor parte. Nessa porção, estarão o que os autores chamam de artefatos visíveis e audíveis. No segundo nível (portanto, entre o primeiro e terceiro), e que ainda é relativamente aparente, estariam os valores espousados. Na base, portanto, não visíveis, estariam os pressupostos básicos.



Pesquise mais

Acesse o link a seguir e leia o artigo *Cultura da empresa: a sua influência no cotidiano do trabalho e na vida dos trabalhadores do setor automóvel brasileiro e português*. Entre as páginas 164-177, você encontrará uma interessante análise sobre a cultura organizacional, baseada em pesquisa científica que foi realizada em uma indústria do segmento automotivo em Portugal e no Brasil, ressaltando os efeitos da cultura organizacional sobre a maneira de pensar e agir de seus colaboradores. Disponível em: <<http://eces.revues.org/507>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

Considerando o nível intermediário de análise de uma organização, os valores esposados, vamos discutir alguns elementos básicos. Estes, por vezes, estão expostos claramente (em quadros, sites), são replicados aos novos colaboradores e reforçados junto aos colaboradores já pertencentes à organização. É possível que já os tenha visto ou percebido na organização em que atua ou conhece.

Missão: significa a **razão de ser** da empresa, para que a empresa existe (foi criada). Corresponde ao horizonte dentro do qual a empresa atua ou pode atuar. A missão deve ser pensada em termos de satisfazer uma necessidade do ambiente externo e está relacionada com o seu posicionamento estratégico.



Exemplificando

Missão da **Kroton Educacional**

Melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável e de qualidade, formando cidadãos e preparando profissionais para o mercado, contribuindo para o desenvolvimento de seus projetos de vida.

Fonte: <http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=54332>. Acesso em: 15 out. 2017.

Visão: são alvos ou situações que se pretende atingir, onde se quer chegar a partir de sua atuação. Assim, determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.



Exemplificando

Visão da **Natura**: "a Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das

pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Fonte: <<https://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura/essencia>>.
Acesso em: 15 out. 2017.

Valores e **crenças**: fatores ou aspectos envolvidos no negócio, que são baseados em crenças que a empresa declara valorizar, cuidar e preservar.



Exemplificando

Valores da **Azul Linhas Aéreas**: Segurança, Consideração, Integridade, Paixão, Inovação e Exemplo.

Fonte: <<https://www.facebook.com/pg/AzulLinhasAereas/about/>>.
Acesso em: 15 out. 2017.

Existem outras formas de análise organizacional. Robbins (2002, p. 501) apresenta algumas categorias ou características básicas para conhecermos a cultura de uma organização, como:



Inovação e assunção de riscos: O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos; **Atenção aos detalhes**: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; **Orientação para os resultados**: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles; **Orientação para as pessoas**: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas da organização; **Orientação para a equipe**: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos; **Agressividade**: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas; **Estabilidade**: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status* quo em contraste ao crescimento. (ROBBINS, 2002, p. 501)

A partir da compreensão da cultura organizacional, podemos avançar para o entendimento de um novo e básico conceito, quando pretendemos analisar uma realidade organizacional, trata-se do clima organizacional.

O clima organizacional diz respeito às formas de interação social existentes, às relações interpessoais, à comunicação estabelecida, bem como ao tratamento dado a cada pessoa presente nesse espaço. Esses elementos compõem, em última análise, o que é conhecido e investigado como clima organizacional.

De acordo com Martins (2008, p. 30-31), o clima organizacional pode ser definido como: “percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais, quanto informais”. Assim, o clima organizacional retrata a **percepção** dos colaboradores em relação a aspectos de gestão presentes na organização. Portanto, pode ser considerado como parte da cultura organizacional, porém não são sinônimos. A diferenciação conceitual é importante, pois a cultura é um aspecto mais profundo e complexo do que o clima organizacional. Os estudos sobre o clima organizacional e seus instrumentos de análise serão tratados em nossas próximas aulas.

Sem medo de errar

Vamos lembrar que a *Natural Market* é uma empresa do segmento comercial, que vende produtos alimentícios. Está em fase de expansão, abrindo novas lojas, contratando novos colaboradores. Helen, uma das novas contratadas, passou por um processo seletivo e pôde perceber algumas características da organização a partir desse primeiro contato. Colocando-se no lugar de Helen, o que foi possível perceber?

Qual é a missão da empresa?

Podemos pensar em algo como: “vender produtos alimentícios diferenciados, com qualidade no atendimento, gerando confiança e fidelidade dos consumidores”, pois comercializa produtos orgânicos e linhas especiais (como descafeinados, sem glúten, sem lactose, sem açúcar etc.), com venda através da internet e serviço de *delivery*. Possui um site bem elaborado e oferece informações sobre a origem dos produtos e sua produção.

Que valores organizacionais o relato transmite?

É possível perceber valores como: inovação (produtos diferenciados, vendas pela internet), qualidade dos produtos (acesso a informações sobre a origem dos produtos e sua produção), atendimento ao cliente (acesso aos produtos, através de vendas on-line, em lojas físicas e delivery), respeito à diversidade (gênero, faixa etária/gerações e inclusão de colaboradores com deficiência), aderência dos colaboradores aos produtos e filosofia da empresa (dentre os candidatos selecionados, havia alguns que são totalmente adeptos do tipo de alimentação que a empresa vende, outros não, mas todos demonstraram muito interesse pelos produtos e por experimentá-los), dentre outros.

Todos esses elementos dizem respeito à cultura organizacional, sendo que podem ser enriquecidos pela discussão sobre a experiência profissional/pessoal que cada estudante possa agregar.

A partir da resolução dessa situação-problema, você já tem elementos para refletir sobre como se forma e mantém uma cultura organizacional, o que te ajudará na elaboração do projeto de diagnóstico, produto final desta unidade.

Faça valer a pena

1. Imagine que você seja candidato a uma vaga de estágio na área de gestão de pessoas. Buscando conhecer algumas características da empresa para a qual se candidatou, você visita o site dela e acessa informações, como Missão, Visão e Valores, que são divulgadas.

As informações a que teve acesso se referem diretamente:

- a) Ao clima organizacional da empresa.
- b) À cultura organizacional da empresa.
- c) À estrutura organizacional da empresa.
- d) À política de gestão de pessoas vigente na empresa.
- e) À política de remuneração vigente na empresa.

2. I. O etnocentrismo pode levar a situações de confronto, isolamento e dificuldade nas relações interpessoais e entre diferentes grupos

PORQUE

II. O etnocentrismo refere-se à crença de um determinado grupo de que as suas características culturais devem prevalecer sobre as de outros grupos.

De acordo com as asserções acima e a relação entre elas, está correto o que se afirma em:

- a) A afirmativa I está correta e a afirmativa II está incorreta.

- b) A afirmativa II está correta e a afirmativa I está incorreta.
- c) A afirmativa I está correta e justifica a afirmativa II.
- d) A afirmativa I contradiz a afirmativa II.
- e) Ambas as asserções estão incorretas.

3. Uma empresa do segmento de bens de consumo dedica atenção e destina 2,5% da receita anual da companhia para as atividades da área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Esse investimento possibilita a aplicação de tecnologia avançada em múltiplos testes, que permitem revisões e melhorias nos projetos originais. A estratégia responde por 50% das vendas de produtos nos anos posteriores ao lançamento de novos produtos.

Tomando as discussões realizadas sobre a análise de características básicas da cultura organizacional, descritas por Robbins (2002), considere as afirmativas a seguir:

I. A empresa evidencia um investimento importante na manutenção do grau de estabilidade organizacional, preservando os procedimentos estabelecidos.

II. A inovação está presente na estratégia da organização, o que é evidenciado a partir de investimentos em pesquisa de novos produtos.

III. A aversão a riscos é evidente no direcionamento da organização, pois a criatividade é pouco tolerada no desenvolvimento das atividades.

IV. A forma como a empresa é administrada evidencia a atenção aos detalhes no desenvolvimento de produtos.

V. O grau de agressividade na empresa é alto, o que incentiva a competitividade entre os colaboradores de diferentes equipes.

Está correto apenas o que se afirma em:

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

Seção 1.2

Cultura organizacional: aspectos fundamentais e funções

Diálogo aberto

Nesta seção, vamos trabalhar temas interessantes como a importância da cultura organizacional para compreensão das organizações, conhecer as suas principais funções, discutir questões relativas à diversidade, e veremos quando a cultura precisa ser revisitada e alterada.

Para facilitar o seu aprendizado, vamos discutir uma nova situação prática, retomando o contexto organizacional em que Helen está sendo inserida, lembra-se dele? A *Natural Market* é uma empresa do segmento comercial que vende produtos alimentícios diferenciados e está em processo de expansão e estruturação da área de gestão de pessoas. Por isso, Helen foi contratada como vendedora e começou a trabalhar imediatamente. A sequência dos fatos nos traz a seguinte situação-problema:

Em seu primeiro dia de trabalho, junto com cinco colegas que também são novos na empresa, Helen participou da arrumação e limpeza da loja, sob a orientação de uma supervisora. Na percepção de Helen, foi um dia interessante, pois aprendeu um pouco sobre os produtos e gostou muito do ambiente da loja. Ao mesmo tempo, se sentiu um pouco incomodada pelo tipo de atividade desenvolvida e comentou com a supervisora: “você sempre fazem isso? As novas equipes montam as novas lojas?” Ela respondeu: “Sim, isso é um ritual, uma tradição na empresa. É como se os novos funcionários também estivessem, de certa forma, construindo a loja. Acharmos importante que ‘tomem posse’ do seu espaço”. Imagine que você seja um dos colegas de Helen, que também realizou as atividades do dia e acompanhou esse diálogo. A partir desse ponto, faça uma análise da situação apresentada, considerando:

- Que elementos da cultura organizacional essa situação apresenta?
- A que função da cultura essa postura da empresa responde?

Cultura organizacional: importância

Como vimos anteriormente, as empresas se estruturam de diferentes formas, e essa estrutura pode manifestar algumas características de uma organização. Também vimos que a cultura organizacional pode ser analisada a partir de seus componentes básicos, como a missão, visão e valores, expressos muitas vezes de forma objetiva. Ao mesmo tempo, a cultura organizacional pode ser objeto de análise em outros níveis menos aparentes, a partir da expressão dos colaboradores sobre sua percepção acerca de como a organização funciona e seu nível de satisfação em relação a diferentes aspectos da gestão (clima organizacional). Assim, a compreensão da cultura organizacional implica a identificação de elementos fundamentais que a compõem.

Esse esforço para definir e compreender a cultura organizacional se justifica por causa de diversos fatores, dentre eles: a cultura organizacional existe em qualquer organização, independentemente de suas características, segmento em que atua ou seu porte; para existir e se manter atuantes no mercado, as organizações definem estratégias, metas e objetivos. As organizações são compostas e mantidas por pessoas que, ao mesmo tempo, têm a sua própria cultura e subjetividade; o trabalho em si e a realização de objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores são influenciados pelas políticas e práticas de gestão; e a forma como esses elementos se articulam define a cultura organizacional.

Em última instância, podemos entender que cada organização possui o seu “jeito de ser”, sua “personalidade”, sua forma de lidar com a realidade, seja ela interna ou externa, em torno da qual cria a sua imagem e busca realizar os seus objetivos. Assim, a cultura organizacional é imprescindível como tema de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, pois permeia os fenômenos organizacionais em todos os níveis, das pessoas, dos grupos e da organização como um todo.

Cultura organizacional: funções

Considerando a discussão anterior, podemos concluir que a cultura exerce importantes funções no contexto organizacional, que viabilizam o enfrentamento de desafios para a adaptação externa e a manutenção de sua integração interna. De acordo com Robbins,

Judge e Sobral (2010), as funções da cultura são: a **distinção** entre fronteiras, possibilitando o reconhecimento de aspectos que diferenciam uma empresa de outra; a **identidade organizacional**, que propicia a união daqueles que pertencem à organização em torno de um propósito comum; o favorecimento do **comprometimento**, como um compromisso coletivo com algo maior do que os interesses individuais e a aceitação da cultura como sua própria; estimula a **estabilidade do sistema social**, ajudando a manter a coesão e os padrões de comportamento aceitos; atua como **senalizadora de sentidos**, oferecendo explicações (o porquê das metas, sistemas e procedimentos etc.) e, assim, serve como **mecanismo de controle**, orientando as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Essas funções são exercidas e reforçadas a partir da difusão de elementos da cultura, através de: **cerimônias** – eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa; **ritos** – que delimitam as diversas fases de desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização, como integração e promoção; **rituais** – eventos que se repetem ao longo do tempo, como o café da manhã comunitário ou reunião mensal dos acionistas; **histórias** – são relatos de eventos passados que são transmitidos continuamente e, de certa forma, passam a servir de exemplo concreto para ação no presente; **símbolos** – podem ser objetos, ações ou eventos aos quais as pessoas atribuem significados especiais, como um logotipo, uma bandeira. Eles representam uma associação consciente ou inconsciente com algum conceito ou significado mais amplo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).



Exemplificando

Um exemplo de cerimônia que reforça a cultura organizacional é a comemoração do “Funcionário do Ano”, reconhecendo e premiando os colaboradores que obtiveram os melhores resultados e atingiram as metas estabelecidas.

A partir do arranjo das funções e formas de expressão da cultura organizacional, podemos considerar que a cultura se diferencia de uma organização para outra. Nesse sentido, Torquato (2012) identifica alguns elementos que chamou de “reforçadores de culturas organizacionais”:

- **Aspecto histórico** – a experiência de longos anos em uma empresa costuma pesar sobre a comunidade, irradiando valores de coesão interna, solidariedade grupal, companheirismo, apego aos costumes e à ordem conservadora. Esse aspecto pode ser evidenciado na comparação entre empresas.
- **Natureza técnica da empresa** – as características dos produtos ou serviços que a empresa produz determinam o tipo de atividades que as pessoas desempenham, o que, por sua vez, influencia a adoção de atitudes específicas e diferenciadas. Pode-se perceber claramente esse aspecto comparando, por exemplo, as características gerais de uma empresa de tecnologia com as características de uma indústria mecânica.
- **O modelo de gestão da organização** – as empresas podem se configurar de diferentes formas, podendo variar desde um modelo autocrático – em que a cultura é mais normativa e hermética e a hierarquia é rigorosamente respeitada – até um modelo mais democrático – no qual a ideia de participação é disseminada, os canais formais de comunicação e relacionamento são abertos, há incentivo à criatividade e à mudança. Os diferentes estilos podem ser traduzidos através das políticas e práticas de gestão de pessoas, por exemplo.
- **Osmose geográfica** – caracteriza-se por uma interpenetração de culturas por causa da proximidade geográfica entre empresas. Esse aspecto pode ser claramente entendido em função das características peculiares à região/comunidade em que estão inseridas, comparando, por exemplo, organizações localizadas em diferentes estados do Brasil, como Rio Grande do Sul ou Rio de Janeiro, ou mesmo entre empresas localizadas em regiões metropolitanas ou no interior do mesmo estado.

Diversidade no contexto organizacional

Como temos visto até aqui, as empresas se diferenciam entre si por suas características culturais, bem como pelos fatores que as determinam e mantém, em termos macro-organizacionais. Nesse momento, é importante buscar entender a diversidade no nível dos indivíduos e grupos existentes dentro de cada organização.

A diversidade é um tema bastante amplo e complexo, porém vamos buscar delimitá-lo e entendê-lo a partir de alguns conceitos básicos, apresentados por Griffin e Moorhead (2015):



Diversidade na força de trabalho – refere-se a importantes semelhanças e diferenças entre os funcionários da organização. **Estereótipos** – são generalizações sobre uma pessoa ou um grupo com base em determinadas características ou traços. **Preconceitos** – são julgamentos que reforçam as crenças sobre superioridade e inferioridade em relação a outras pessoas. **Dimensão primária da diversidade** – refere-se a fatores que são ou não inatos ou exercem influência extraordinária na socialização precoce. Dentre eles estão a idade, raça ou etnia, gênero, habilidades físicas e intelectuais. **Dimensão secundária da diversidade** – fatores que são importantes para nós e que, de algum modo, nos definem em relação a outros indivíduos, podem ser permanentes ou não, tais como: formação, estado civil, crenças religiosas ou experiência profissional. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 38-39)



Assimile

Como vimos, a diversidade pode ser considerada sob diferentes aspectos: cultural, racial, social, de gênero ou geracional, dentre outros. Cada um desses aspectos tem características específicas. Atualmente, há consenso sobre a necessidade de que todo tipo de diversidade deve ser respeitado em qualquer ambiente. Nossa discussão tem foco no ambiente organizacional.

A partir da compreensão desses conceitos, fica evidente que a diversidade nas organizações é um desafio para a gestão, posto que as diferenças individuais podem gerar conflitos de opinião, interesses e expectativas etc., quando não há espaço para diálogo e negociação. Ao mesmo tempo, muitos especialistas consideram a diversidade como um ponto de atenção importante, entendendo-a como uma oportunidade de enriquecimento da cultura organizacional, de aprendizado ou mesmo como uma vantagem competitiva. Portanto, a forma como uma organização vai lidar com a diversidade está intimamente ligada à sua cultura, envolvendo seus valores e crenças,

objetivos e seus desdobramentos no estilo e processos de gestão de pessoas, por exemplo.

O Brasil é considerado internacionalmente como um exemplo de diversidade cultural, onde “diversas identidades grupais convivem, com razoável harmonia, formando um só grupo cultural, mas sem que nenhuma perca a sua identidade particular” (TORRES; PÉRES-NEBRA, 2004, p. 443). Apesar dessa aparente harmonia, os mesmos autores entendem que esse é um campo de estudo recente no país, tendo início nos anos 1990.

Recentemente, temos presenciado importantes avanços expressos em mudanças na legislação brasileira por meio de políticas afirmativas, como a inclusão de cotas para pessoas com deficiência e cotas sociais e étnico-raciais em instituições públicas e privadas. No entanto, a questão é que a não aceitação da diversidade, ou a aceitação promovida por força da legislação vigente, ainda nos coloca em uma situação de fragilidade e conflitos, em termos nacionais.

Apenas como ilustração, vamos tomar a questão da diversidade racial. O senso comum nos diz que “no Brasil não existe racismo”, porém dados de pesquisa e relatos dão conta de que a realidade é bastante diferente. Nesse sentido, o CRP-SP provocou uma discussão interessante:

Segundo a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) no ano de 2015, os negros e pardos representavam 54% da população brasileira, mas sua participação no grupo dos 10% mais pobres era de 75%, o emprego informal atingia 48,3% da população negra e 73,5% eram mais expostos a viver em domicílios com condições precárias. (CRP-SP, 2017, p. 28)



Uma análise, mesmo que superficial, desses dados da realidade explicita a diferença de oportunidades para desenvolvimento social, educacional e profissional dessa população, quando comparada com a população branca. Porém, mesmo aqueles que conseguem vencer barreiras e conquistar uma formação superior, muitas vezes ainda sofrem os efeitos do racismo ao buscar se inserir no mercado de trabalho ou evoluir profissionalmente.

Outro ponto de questionamento presente em nossa realidade diz respeito à inserção e ao desenvolvimento das mulheres no mercado

de trabalho. Embora esse quadro tenha mudando ao longo do tempo, muitas pesquisas ainda mostram que profissionais do sexo feminino recebem remuneração inferior aos colegas do sexo masculino, mesmo ocupando cargos iguais. Da mesma forma, ainda são minoria na ocupação de cargos de alta gestão nas organizações.

Assim, podemos concluir que, embora já tenhamos avançado muito na discussão e promovido ações relativas à redução do nível de preconceito e discriminação das minorias, ainda há muito a ser feito. No âmbito da Psicologia, especialmente aplicada no contexto organizacional, temos um papel fundamental no sentido de reconhecer as barreiras existentes (não as negar) e identificar maneiras efetivas e consistentes para lidar com elas, buscando a verdadeira inclusão e respeito à diversidade nas organizações.

Um caminho interessante pode ser conhecer e compreender as práticas existentes com relação ao tema e, considerando os diferentes contextos, aprender com essas práticas e adaptá-las ao contexto em que atuamos, com suas limitações e oportunidades.



Pesquise mais

A diversidade é valorizada em muitas empresas globais, tanto que existem órgãos internacionais que identificam e avaliam as melhores práticas. Saiba um pouco mais sobre o ranking divulgado pela Revista Exame, *As 15 melhores empresas em diversidade e inclusão*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/as-15-melhores-empresas-em-diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 13 set. 2017.

Cultura organizacional, culturas nacionais e subculturas

Considerando a diversidade existente dentro de cada organização, no nível individual e de grupos específicos, podemos extrapolar novamente nosso olhar para a diversidade cultural em termos mais abrangentes. Afinal, as grandes organizações têm se transformado cada vez mais em organismos transnacionais ou globais, tendo, por vezes, operações concomitantes em diversos países e continentes, com milhares de colaboradores espalhados pelo mundo.



Vamos pensar grande! Como essas organizações se organizam e operam para que, mesmo descentralizadas, possam manter algumas características comuns? Como a cultura organizacional pode se integrar às diversas culturas nacionais dos países em que operam? Como as diversas culturas podem se combinar, no sentido de preservar a cultura da organização como um todo?

Um dos autores mais referenciados nesse campo de estudos é Geert Hofstede, um pesquisador holandês que desenvolveu uma pesquisa pioneira, envolvendo cerca de 100 mil colaboradores de uma mesma empresa, que atuavam em 40 países. A partir de minuciosa análise dos dados coletados, ele concluiu que as diferenças culturais encontradas poderiam ser compiladas em cinco dimensões. Embora tenha sido desenvolvida em outro momento histórico (na década de 1980) e não seja isenta de críticas, essa pesquisa ainda serve como base para a definição de estratégias para gestão da diversidade intercultural. Então, vamos conhecê-la:

Quadro 1.2 | Dimensões do comportamento organizacional internacional

Dimensão	Características
Aversão à incerteza	Diz respeito ao grau em que as pessoas se sentem à vontade em situações ambíguas. Em um dos extremos, as pessoas sentem-se à vontade, mesmo quando inseguras, sobre as atividades correntes e futuras. No extremo oposto, sentem-se mais à vontade quando têm a sensação de certeza quanto ao presente e ao futuro.
Masculinidade-Feminilidade	A Masculinidade refere-se a valores que enfatizam a independência, a agressividade, a dominação e a força física. A Feminilidade é caracterizada por valores como a interdependência, compaixão, empatia e franqueza emocional.
Individualismo-Coletivismo	É uma dimensão que situa as tendências ora na ênfase da satisfação de necessidades individuais (individualismo) ora na ênfase do atendimento às necessidades do grupo (coletivismo).

Distância do poder	Indica o grau em que os membros de uma sociedade aceitam as diferenças de poder e status entre si. Em culturas que toleram um “pequeno grau de distância do poder”, as normas e valores enfatizam a igualdade política, o processo participativo de decisão. No extremo oposto, o poder deve ser distribuído hierarquicamente, privilegiando o uso da autoridade e da supervisão direta para coordenar pessoas e cargos.
Curto prazo-longo prazo	Reflete a medida que os membros de uma determinada cultura são orientados para o consumo imediato e opõe-se ao adiamento do prazer e da satisfação (curto prazo). Enquanto que no extremo oposto, a orientação favorece a estratégia de fazer o que é necessário, agradável ou não, em benefício do bem-estar futuro.

Fonte: adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 403-407).

Essa análise inicial permitiu identificar características comuns a diferentes empresas em um mesmo país, ou mesmo em diferentes países sob a mesma influência cultural, como a cultura estadunidense influenciando o estilo de gestão em grande parte das empresas brasileiras. Como ilustração desse modelo e tomando apenas duas dimensões de análise, os autores identificam uma tendência ao individualismo e à aceitação de alto nível de distanciamento do poder, em ambas as culturas.

A consideração das diferenças, em nível das culturas nacionais, pode ser um importante instrumento para a compreensão e gestão dos desafios que atualmente enfrentamos, como o aumento do volume de empresas estrangeiras instaladas no país, trazendo profissionais estrangeiros para trabalhar no Brasil, bem como o aumento do número de empresas brasileiras que buscam a internacionalização, levando profissionais brasileiros a trabalhar em outros países (expatriados).



Para compreender mais profundamente o significado dessa afirmação, leia o artigo, entre as páginas 53-65: *Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a04.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

Quando a cultura se torna disfuncional?

Considerando todas as reflexões que fizemos ao longo desta seção, podemos compreender a importância da cultura organizacional e como esta influencia a forma de funcionamento das empresas. Podemos também entender que a constituição de uma cultura, com toda a sua complexidade, é fundamental para que os colaboradores de uma organização tenham um direcionamento e possam realizar seus objetivos pessoais e profissionais, de forma harmoniosa com os objetivos das organizações. Porém, ainda é necessário que façamos uma última reflexão.

As culturas consideradas fortes são aquelas em que os valores e pressupostos essenciais são aceitos e compartilhados de forma ampla, gerando estabilidade, bom nível de comprometimento e baixa rotatividade. Esses são exemplos dos bons frutos que uma cultura forte pode trazer às organizações. Por outro lado, uma cultura forte pode afetar a eficácia organizacional. Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam fatores como:

- A institucionalização, que ocorre quando uma organização passa a ser valorizada por si só, e não pelos produtos e serviços que oferece. Então, o comportamento e os hábitos que poderiam ser analisados e questionados não o são, o que pode sufocar a inovação e a manutenção da cultura como um fim.
- Barreira à mudança, quando os valores compartilhados já não estão em concordância com aqueles que poderiam melhorar a eficácia organizacional, por exemplo, quando uma empresa passa por processos de mudança provocados pelo ambiente externo e o ambiente interno não tem agilidade para se reposicionar, por causa da cultura sedimentada.
- Barreira à diversidade, quando ocorre a contratação de novos funcionários que trazem características diversas (como raça,

gênero, deficiências), existe uma certa pressão para tornar esses colaboradores mais parecidos com a maioria, forçando a conformidade com os padrões aceitos na organização. Assim, a diversidade pode perder justamente a sua função mais valiosa, que é provocar mudanças e quebrar paradigmas.

- Barreira a aquisições e fusões: as decisões sobre esse tipo de estratégia, tradicionalmente, eram norteadas pelas vantagens financeiras ou sinergia de produtos. Atualmente, as questões culturais são consideradas a maior preocupação, por causa do volume de fracassos nos negócios, resultantes de conflitos entre as culturas organizacionais.

A identificação dos fatores elencados por Robbins sinaliza a necessidade de uma revisão dos aspectos culturais em relação aos objetivos e estratégias organizacionais demandando possíveis mudanças. Mas esse tema será tratado com mais profundidade em nossas próximas aulas.

Sem medo de errar

A situação vivenciada por Helen é interessante e relativamente comum aos profissionais quando são inseridos em uma organização, você mesmo pode ter passado por algo similar. Ela foi admitida de forma rápida, por causa da expansão da organização, portanto, não houve tempo hábil para a realização de um processo de adaptação gradual. É importante observar que em algumas empresas existe o que chamamos de “Programa de Integração” (ou de “Socialização”), em que atividades são planejadas, programadas e desenvolvidas com o objetivo de facilitar a inserção de novos colaboradores (vale a pena saber um pouco mais sobre essa atividade, procure pesquisar).

Assim, pensando na questão: que elementos da cultura organizacional essa situação apresenta?

Mesmo de uma maneira informal e talvez não planejada para esse fim, o fato de reunir os novos colaboradores e propor que compartilhem atividades no primeiro dia de trabalho pode facilitar a integração entre eles, bem como o contato com alguns aspectos da cultura dessa organização em seus aspectos mais visíveis (**artefatos**): os produtos, a arquitetura e decoração das lojas, que traduzem a imagem que a empresa quer transmitir aos seus clientes e colaboradores.

Também é possível identificar alguns **valores** que a organização comunica: incentivo e valorização da participação dos colaboradores (“é como se os novos funcionários também estivessem, de certa forma, construindo a loja”), a responsabilidade, de cuidar daquilo que é “seu” – a empresa (“achamos importante que ‘tomem posse’ do seu espaço”) e o cuidado de transmitir esses valores aos novos integrantes.

Isso nos leva a pensar: a qual função ou funções da cultura essa postura da empresa corresponde?

A atividade realizada no primeiro dia de trabalho e a forma como é entendida pela empresa indicam claramente as funções de: **distinção** entre fronteiras, destacando as características peculiares dessa organização; a **identidade** organizacional, fazendo com que os colaboradores trabalhem em função de objetivos comuns (no caso, limpar e arrumar a loja para inauguração), além do reforço da imagem da empresa na forma de arrumação e apresentação dos produtos; um reforço importante para o **comprometimento** dos colaboradores em relação aos objetivos da empresa (no caso, colaborando com a expansão da empresa) e, finalmente, a **sinalização de sentidos**: quando Helen busca entender por que estão realizando aquelas tarefas, pergunta: “você sempre fazem isso? As novas equipes montam as novas lojas?” e a supervisora responde: “Sim, isso é um ritual, uma tradição na empresa”.

Outro elemento cultural possível de identificar é que essa característica está sendo reforçada, através de um **rito**, que ocorre sempre que novas lojas são abertas, ele reforça os significados das ações realizadas, tanto para os novos quanto para os “antigos” colaboradores, que agora são responsáveis por sua transmissão.

Finalmente, é interessante destacar que todos esses fatores puderam ser percebidos a partir de um pequeno e breve recorte – o início da relação entre os novos colaboradores e a empresa, no primeiro dia de trabalho –, mostrando assim a força e a riqueza da cultura, bem como ilustrando a maneira como a difusão da cultura ocorre no dia a dia das organizações.

Procure continuar a discussão com seus colegas, talvez ainda consigam identificar outros elementos e funções da cultura que estejam presentes nesse caso.

A partir da resolução de mais uma situação-problema, você

agregou informações e reflexões valiosas para perceber a importância da cultura organizacional e de suas funções. Esse aprendizado será muito útil na elaboração do projeto de diagnóstico, que será o produto final desta unidade.

Avançando na prática

Analizando a estrutura e a cultura em uma organização

Descrição da situação-problema

A 100% Saúde é uma indústria atuante no segmento farmacêutico. Nela, espera-se que os gestores documentem e justifiquem todas as suas decisões, pois isso faz parte da função de um “bom gestor”. Existem várias regras e regulamentos que devem ser obedecidos pelos funcionários, que são supervisionados com proximidade pelos gestores para que não haja desvios. Na 100% Saúde, as atividades são minuciosamente planejadas para os indivíduos, que fazem parte de departamentos distintos e têm uma linha de comando e autoridade bem delineada. Além disso, o contato entre as diferentes áreas não é incentivado.

Analisar a situação apresentada e identificar os elementos da estrutura organizacional que foram explicitados e sua relação com os elementos da cultura existente.

Resolução da situação-problema

De acordo com as discussões promovidas sobre estrutura organizacional, alguns elementos podem ser claramente identificados, como: alto nível de **especialização do trabalho**, pois as atividades são minuciosamente planejadas para os indivíduos, o que significa que cada colaborador tem seu papel e limites de atuação controlados; alto nível de **departamentalização**, sendo que cada colaborador faz parte de um departamento distinto; a **cadeia de comando** é claramente definida, os gestores são incentivados a limitar as ações dos colaboradores; a **amplitude de comando** é baixa, pois cada gestor é responsável apenas por “cuidar” de sua própria equipe e os colaboradores são limitados a essa área de atuação; tendência à **centralização**, pois a autoridade para tomada de decisão está concentrada no topo da hierarquia (gestores); alto nível de **formalização**, considerando que existem várias

regras e regulamentos que devem ser obedecidos pelos funcionários e supervisionados pelos gestores para que não haja desvios.

O exemplo de estrutura exposto, vamos refletir e identificar alguns elementos da cultura presente nessa organização, tais como os **valores** comunicados: as pessoas precisam de supervisão, de orientação, de controle (por que não são confiáveis, competentes?), a autonomia, a troca de informações entre grupos pode ser uma ameaça à organização e à estabilidade (por que possibilitam questionamentos?).

Assim, uma das funções que a cultura pode assumir fica muito clara nesse caso: a de **controle**, pois existem mecanismos para orientar as atitudes e comportamentos dos colaboradores e, indo um pouco além, o caso mostra uma forte estratégia para coibir os desvios.

Você identificou mais alguns elementos de análise importantes? Exponha sua percepção aos colegas e professor, assim poderá enriquecer a discussão sobre os temas propostos.

Faça valer a pena

1. A cultura organizacional é criada e mantida no dia a dia, a partir das ações e estratégias desenvolvidas por seus membros. De acordo com Torquato (2012), a cultura de uma organização pode ser fortalecida por alguns fatores, dentre eles: o aspecto histórico, a natureza técnica da empresa, o modelo de gestão e a osmose geográfica. Nesse contexto, o termo “osmose geográfica” refere-se a:

Assinale a alternativa correta:

- a) Um programa que favorece a transmissão de informações entre os colaboradores, dentro da organização.
- b) Um mecanismo de fortalecimento da imagem da empresa junto ao mercado de uma determinada região.
- c) Uma estratégia de expansão da cultura e dos negócios da empresa para novos mercados, localizados em diferentes regiões.
- d) Um processo de troca e influência entre diferentes empresas, localizadas em uma determinada região/comunidade.
- e) Uma política que delimita geograficamente a atuação de organizações que atuam no mesmo mercado regional.

2. Considere as informações a seguir:

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Ethos, com 500 empresas brasileiras:

- “Apenas 2% dos funcionários das maiores empresas brasileiras são pessoas com deficiência (o mínimo exigido pela lei).
- As mulheres representam 58,9% dos estagiários e apenas 13,6% das vagas executivas.
- As mulheres recebem 70% da massa salarial obtida pelos homens.
- Não existe um executivo de origem indígena nas empresas estudadas.
- 94,2% dos cargos executivos pertencem a brancos, enquanto apenas 4,7% dos negros ocupam cargos nesse nível”.

CLOSS, D. **Diversidade nas organizações: problema ou solução?** 2017. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/diversidade-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 19 out. 2017.

O estudo mostra dados referentes a diferentes populações brasileiras, no entanto, o conjunto dos dados leva à discussão de um tema central. Assinale a alternativa que o identifica:

- a) A crise econômica instalada no Brasil, que afeta negativamente toda a população.
- b) O aumento do nível de desemprego no país, que dificulta a inserção no mercado de trabalho.
- c) A discriminação dos índios, redução de suas terras por causa da demarcação oficial.
- d) A dificuldade de inserção e desenvolvimento profissional das mulheres no Brasil.
- e) A diversidade existente na população brasileira e as barreiras para a sua inclusão.

3. I. Segundo Robbins (2010), a cultura não é apenas uma manifestação de uma organização, mas também de uma nação ou grupo de nações. Dessa forma, uma questão importante que as multinacionais enfrentam consiste em definir se devem procurar estabelecer uma única cultura organizacional forte ou adotar diferentes práticas culturais em cada país em que atuam.

PORQUE

I

I. Uma cultura forte favorece o comprometimento dos colaboradores com as estratégias e objetivos organizacionais, pois estes reconhecem os aspectos culturais da empresa como sendo seus. Além disso, estudos mostram que a força de uma cultura está diretamente relacionada com o aumento da eficácia.

A respeito dessas asserções, assinale a opção CORRETA:

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é justificativa da I.
- b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a I é justificativa da II.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é verdadeira.
- e) As asserções I e II são proposições falsas.

Seção 1.3

Diagnóstico e mudança da cultura organizacional: algumas possibilidades

Diálogo aberto

Novamente, vamos considerar o contexto da *Natural Market*, uma empresa do segmento comercial que vende produtos alimentícios diferenciados e está em processo de expansão e estruturação da área de gestão de pessoas. A partir desse contexto, na segunda semana de trabalho, Helen recebeu um cliente que tem como objetivo melhorar a qualidade de sua alimentação e queria informações detalhadas sobre determinados produtos. Helen passou as informações que tinha por ser consumidora de alguns desses produtos, mas sentiu que precisaria de um pouco mais de conhecimento e informações, então, procurou a psicóloga da empresa e expôs sua vontade de conhecer melhor os produtos, bem como alguns pontos sobre a empresa: regras, políticas e planos de carreira. Salientou que sua percepção sobre a falta de informações e orientações também é compartilhada pelos colegas de trabalho.

Você é estagiário e trabalha dando suporte à psicóloga da empresa. Diante das demandas, a direção solicitou à psicóloga a elaboração de um projeto de diagnóstico de cultura organizacional. Você deve ajudá-la nessa elaboração e, para fazer isso, procure definir como seria esse projeto, através de questões como:

- Quais seriam a justificativa e os objetivos do projeto?
- Que tipo de instrumento poderia ser utilizado?
- Que colaboradores seriam chamados a participar? Todos os colaboradores da empresa ou apenas os novos colaboradores?
- O que seria feito pela organização a partir dos resultados obtidos?

Com base no que vimos até aqui, você já é capaz de elaborar um projeto de diagnóstico de cultura organizacional, identificando os seguintes pontos:

- Qual é a sua percepção sobre a cultura dessa organização?
- Em que elementos da cultura apresentados se baseia a sua percepção?
- Como seria realizado o diagnóstico de cultura organizacional?

Não deixe de refletir e interligar os conteúdos estudados nesta unidade para a elaboração dessa proposta. Bom trabalho!

Não pode faltar

Como avaliar a cultura e o clima organizacional?

Na seção anterior, fizemos uma reflexão sobre a importância da cultura organizacional, considerando as suas funções e como a diversidade deve ser pensada no ambiente organizacional. Discutimos a importância de que a cultura de uma organização seja forte, ou seja, que os colaboradores a conheçam e a aceitem “como se fosse sua”, pois, dessa forma, ela estará cumprindo com suas funções de orientar o comportamento e ações dos colaboradores, unindo e direcionando todos em torno de objetivos comuns (FERREIRA; ASSMAR, 2008). No entanto, chegamos a uma importante e complexa questão: uma cultura forte pode se tornar disfuncional.

Para avançarmos desse ponto, vamos buscar compreender as possíveis formas de análise de uma cultura organizacional. Silva, Zanelli e Tolfo (2013) propõem que a análise seja realizada a partir dos componentes da cultura e nos oferecem uma interessante metáfora: imaginar a cultura como uma cebola (Figura 1.2), que tem diversas camadas, sendo que a parte mais superficial é de fácil identificação (políticas e práticas de gestão de pessoas) e à cada camada a profundidade e complexidade de análise aumentam.

Figura 1.2 | Análise da cultura organizacional



Fonte: adaptada de Silva, Zanelli e Tolfo (2013, p. 235).

Essa análise não é simples, pois envolve a identificação de elementos cada vez mais profundos, subjetivos e que nem sempre são diretamente acessíveis, como os valores centrais. No entanto, vamos discutir algumas possibilidades.

Instrumentos de avaliação de cultura e clima organizacional

O interesse pelo tema “cultura organizacional” é crescente desde a década de 1980. Ao longo desse tempo, diversos pesquisadores desenvolveram instrumentos de avaliação com o objetivo de analisar a cultura e o clima organizacional. Dentre eles, podemos citar: Inventário de Cultura Organizacional (*Organizational Culture Inventory* – OCI), desenvolvido por Cook e Lafferty em 1989, e adaptado e validado no Brasil por Oliveira e Gomide Júnior (2009); Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), desenvolvido e validado por Ferreira et al. (2002); Escala de Clima Organizacional (ECO), construída e validada por Martins et al. (2004) e Escala de Valores Organizacionais (EVO), desenvolvida e validada por Tamayo e Gondim (1996).



Assimile

Os instrumentos de análise da cultura organizacional citados constituem apenas uma amostra dos instrumentos mais conhecidos e referenciados

na literatura nacional, sendo que cada um deles foi desenvolvido a partir de uma fundamentação teórica específica. Assim, para aplicá-los de forma correta e responsável, é importante conhecer cada instrumento em profundidade.

É possível perceber divergências conceituais entre os instrumentos, por conta da abordagem teórica e do foco da investigação dado a diferentes aspectos da cultura organizacional. Por ser um instrumento criado especificamente para o contexto brasileiro, vamos destacar o IBACO (Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional).

De acordo com Ferreira et al. (2002), esse instrumento tem como objetivo avaliar a cultura organizacional, através dos valores e práticas que a tipificam, de acordo com a percepção dos colaboradores da organização. A escala possui sete fatores de avaliação, sendo descritos por Ferreira e Assmar (2008, p. 129-130) como:

1. **Valores de profissionalismo cooperativo** – com 23 itens relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

2. **Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder** – com 13 itens referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário, que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

3. **Valores de profissionalismo competitivo e individualista** – possui 8 itens que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individual na execução das tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de prejudicar os colegas que almejam objetivos semelhantes.

4. **Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados** – com 11 itens concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, a humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.

5. **Práticas de integração externa** – com 17 itens associados a

práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisão e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

6. **Práticas de recompensa e treinamento** – com 14 itens relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela empresa.

7. **Práticas de promoção do relacionamento interpessoal** – com 8 itens referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

A versão completa dessa escala possui 94 itens (afirmativas) que devem ser avaliados em escalas que variam de 1 (“não se aplica de modo nenhum”) a 5 (“aplica-se totalmente”), em função da percepção do respondente (colaborador) sobre o grau em que o conteúdo de cada afirmativa pode ser aplicado à organização avaliada.



Exemplificando

Vejamos alguns exemplos de itens do IBACO:

1. Item referente ao fator Práticas de promoção do relacionamento interpessoal: “os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores”.
2. Item referente ao fator Práticas de integração externa: “o atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes”.
3. Item referente ao fator Valores de profissionalismo competitivo e individualista: “a competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados”.

Como você avaliaria esses itens (com notas de 1 a 5), pensando na empresa em que atua?

Embora a aplicação de instrumentos de avaliação seja uma estratégia importante e válida, muitos autores recomendam a aplicação de métodos complementares, como entrevistas, observação e análise documental, de forma que aspectos não cobertos pelos instrumentos formais (questionários) possam ser identificados, ou mesmo para validar os resultados obtidos através destes (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2013). Tanto o IBACO quanto os demais instrumentos podem ser aplicados em qualquer tipo de empresa, independentemente de seu porte, segmento ou nacionalidade.

Os processos de mudança organizacional

Tendo realizado uma análise sobre a cultura organizacional, os resultados irão evidenciar pontos em que talvez seja necessário promover mudanças na cultura, na estrutura e/ou nas práticas de gestão da organização.

Atualmente, o senso comum reforça que “a mudança é uma constante” e que vivemos em uma “época de mudanças” etc. Conceitualmente, porém, é necessário compreender que as mudanças organizacionais podem ocorrer em função de diversos fatores, assumir diferentes características e exigir um esforço direto ou indireto de todos os envolvidos.

Então, vamos começar questionando: o que leva as empresas a mudarem? No contexto atual, as organizações sofrem pressão para a mudança advinda de diversos fatores, sendo que uma sistematização possível e adotada por diversos autores inclui as mudanças contextuais, ou seja, aquelas que ocorrem mesmo sem que a organização tenha controle sobre elas; e internas, aquelas provocadas por questões internas à própria organização. Como exemplo de fatores, temos as pessoas de diferentes gerações ocupando o mesmo espaço laboral; a diversidade crescente no ambiente de trabalho; a tecnologia com aplicação em processos produtivos e de desenvolvimento de produtos; processamento de informações e comunicação através da internet e as redes sociais, e também a concorrência de mercados globais e países emergentes. Esses fatores podem exigir mudanças nas organizações com relação às práticas de gestão de pessoas, desde as formas de recrutamento e seleção até a necessidade de formação mais especializada. Também podem impactar as estratégias de remuneração e regimes de trabalho diferenciados, bem como a exigência de respostas mais rápidas ao mercado e às necessidades dos clientes. Todos esses fatores acabam por gerar a necessidade de a organização realizar sua missão com mais qualidade e menor custo de produtividade.

Para fazer frente a essa pressão, as organizações precisam estar atentas e tomar decisões quanto a reagir ou se antecipar às mudanças. Nesse sentido, é possível identificar diferentes abordagens e, na tentativa de compilação, Bressan (2004) destaca alguns autores e suas propostas, dentre eles:

Quadro 1.3 | Tipos de mudanças

Autores	Tipos de Mudanças	
Robbins (1999)	1ª Ordem: mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2ª Ordem: mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	Incremental/Contínua: continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua: mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.

Fonte: adaptado de Bressan (2004, p. 4).

Quando a mudança é proposta como um processo que envolve toda a organização, de forma planejada e contínua, dá-se o nome de Desenvolvimento Organizacional.

 Pesquise mais

Para compreender mais claramente as implicações de um processo de mudança organizacional, leia o artigo *Mudança organizacional: uma visão gerencial*, de Bressan (2004), no trecho entre as páginas 3-13. Ele apresenta uma interessante pesquisa sobre a percepção de gestores de empresas de telecomunicações. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32253082/art_25.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511804831&Signature=EFmiGz0wfQNDaY6y4Yg92Mxtpw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMUDANCA_ORGANIZACIONAL_UMA_VISAO_GERENCI.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2017.

A mudança planejada foi definida por Kurt Lewin como um processo de transição composto por três etapas: 1) descongelamento – quando as pessoas percebem a necessidade de mudança, então práticas antigas são abandonadas, desaprendidas; 2) mudança –

quando novas ideias e novas práticas são aprendidas e praticadas, através de identificação e internalização; 3) recongelamento, quando as novas práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento, então devem ser acompanhadas para garantir a mudança permanente, através de ações de suporte e reforço (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015). Essa proposta teórica se baseia na compreensão de que a mudança é um processo.

Resistência a mudanças e como lidar com elas

De acordo com Robbins (2002), a dificuldade de realizar mudanças nas organizações é um dos temas mais discutidos no campo do Comportamento Organizacional. É considerado um fato comprovado que as organizações e as pessoas resistem às mudanças e que, ao mesmo tempo, essa resistência natural pode ser considerada positiva (quando confere alguma estabilidade de processos na organização) e negativa (quando impede a evolução das pessoas e empresas).



Refleta

Pense em mudanças importantes que tenham ocorrido em sua vida profissional ou pessoal... elas foram necessárias? Foram benéficas? A iniciativa de mudar foi sua ou a mudança lhe foi imposta pelo contexto? Você se sentiu ameaçado ou motivado por elas? Qual foi a sua reação inicial?

Considerando essa reflexão e trazendo a discussão para o ambiente organizacional, é possível entender as **Fontes de Resistência**. Elas podem vir das pessoas que compõem o quadro da organização, a esse processo Robbins (2002) chama de **resistência individual**, que tem origem em características humanas e se expressa em função de: **hábitos**, que são respostas programadas que damos às situações conhecidas e rotineiras, de forma a facilitar o processo de tomada de decisão, (por exemplo, o caminho a fazer da casa para o trabalho ou a forma de realizar uma tarefa); **segurança**, pois as situações novas e inesperadas podem, de alguma forma, significar uma ameaça, sugerindo dúvidas com relação ao que vai acontecer a partir da mudança proposta; **fatores econômicos**, por percebermos

que a mudança pode trazer perda de ganhos e vantagens conquistadas, por exemplo: remuneração, status, competências reconhecidas; **medo do desconhecido**, pois o que era conhecido e trazia segurança deve ser trocado pelo que é desconhecido e pode trazer ambiguidade e incerteza, o colaborador pode se questionar “será que vou conseguir aprender?”; **processamento seletivo de informações**, que diz respeito à tendência de escolher dentre um conjunto de informações apenas aquelas que reforçam uma percepção ou opinião que julgamos “a” correta, dificultando a compreensão de novas informações que sejam contrárias àquela.

O mesmo autor descreve as resistências que têm origem nas características da própria organização, o que denomina de resistências organizacionais. Dentre elas, estão: **inércia estrutural**, pois a formalização, como regras, normas, padrões e procedimentos, oferece estabilidade à organização e subsidia os processos de gestão, para que a organização tenha uma cultura forte. Ao mesmo tempo, pode dificultar as mudanças; **foco limitado da mudança**, quando a mudança é focada em um determinado departamento ou processo, pode não obter os resultados esperados, pois os processos são interligados e interdependentes; **inércia do grupo**, mesmo que alguns indivíduos queiram mudar, quando pertencem a um grupo, podem sofrer influência de outros indivíduos que não aceitam a mudança e a força do grupo pode ser maior do que a dos indivíduos isoladamente (rever as teorias sobre grupalidade); **ameaça à especialização**, quando uma mudança oferece ameaça a grupos que detinham certo controle sobre algum processo específico ou informação privilegiada e com a mudança deverão compartilhar esse controle com outros; **ameaça às relações de poder estabelecidas**, pois a mudança pode exigir a redistribuição de autoridade e poder de tomada de decisão, anteriormente atribuídos a apenas algumas pessoas/cargos ou níveis; **ameaça à alocação de recursos já estabelecidos**, quando a mudança propõe a revisão dos recursos disponíveis a cada setor, área ou grupo, ela pode significar perdas.

Embora todos esses fatores ou fontes de resistência possam ser claramente justificáveis, se uma mudança é considerada necessária, importante ou urgente para a organização, existe uma necessidade clara de lidar com as resistências existentes, sejam elas de origem individual ou organizacional. Então, como fazer isso?

Segundo estudiosos (MACHADO; NEIVA, 2017), a literatura oferece certa abundância de práticas e recomendações sobre a condução de processos de mudança. No entanto, alguns pontos em comum podem ser ressaltados, como os autores esclarecem:

Diagnóstico e alinhamento organizacional é a identificação da necessidade ou a preparação para a mudança, também denominada de diagnóstico e análise (Buchanan et al., 2005; Kotter, 2000). Liderança, por sua vez, aborda a compreensão e a atuação do líder na necessidade de transformar, para que seus subordinados também se comprometam com a mudança (Battilana et al., 2010; Kotter, 2000). A comunicação é a terceira prática, pois permite entender o quê, quando e por que a organização está mudando, o que facilita a aceitação e a adaptação das novas circunstâncias, desde o nível estratégico até o operacional (Levay, 2010; Kotter, 2000). As duas últimas práticas de gestão da mudança são compensação/incentivo, cujo objetivo é reforçar os comportamentos desejados pelo processo de mudança por meio de remuneração ou benefícios (Afande, 2015; Kotter, 2000) e treinamento, que prepara os empregados para a mudança (Pearce & Sims, 2002). (MACHADO; NEIVA, 2017, p. 24)



Complementando essa proposta, Griffin e Moorhead (2015) apresentam algumas ações-chave para uma gestão bem-sucedida enfrentar a resistência à mudança e ao desenvolvimento organizacional e seus impactos:

Quadro 1.4 | Ações-chave para a mudança bem-sucedida

Ações-chave	Impactos
Considerar ações globais	Mantém contato com os mais recentes desenvolvimentos globais e com a forma como a mudança é tratada em diferentes culturas.
Ter visão abrangente da organização	Ajuda a antecipar os efeitos das mudanças no sistema social e na cultura.
Começar pequeno	Elabora os detalhes e mostra os benefícios da mudança àqueles que podem manifestar resistência.
Garantir o apoio da alta administração	Obtém coalização dominante no lado da mudança: salvaguarda a mudança estrutural, desvia problemas de poder e controle.
Incentivar a participação das pessoas afetadas pela mudança	Minimiza os problemas de controle, resistência e redefinição de tarefas.

Promover a comunicação aberta	Minimiza os problemas de resistência, informação e controle na transição.
Premiar aqueles que contribuem com a mudança	Minimiza os problemas de resistência e sistemas de controle na transição.

Fonte: Griffin e Moorhead (2015, p. 538).

Esses são apenas alguns exemplos de como analisar a cultura organizacional, identificar as necessidades de mudança e como lidar com os desafios que se apresentam nesse processo. Porém, os especialistas advertem que



[...] não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças. O que de fato interessa é alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas. (BRESSAN, 2004, p. 8)

Por tudo o que discutimos durante esta seção, é possível compreender que esse é um tema amplo e complexo, portanto, temos uma sugestão que pode contribuir para a compreensão, através de uma visão sobre como ele vem sendo estudado pelos especialistas. Aproveite!



Pesquise mais

Leia o artigo *Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura*, publicado em 2017 por Barale e Santos. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2017.

Sem medo de errar

Vamos voltar à situação vivida por Helen, que está em sua segunda semana de trabalho na *Natural Market*. Ela procurou a psicóloga e expôs sua percepção sobre a falta de informações e orientação para desenvolver o seu trabalho, afirmando que esta

é compartilhada por seus colegas. Como estagiário da empresa, você deve ajudar a psicóloga na elaboração de um projeto de diagnóstico de cultura organizacional, respondendo às questões propostas.

- Quais seriam a justificativa e os objetivos do projeto? O projeto se justifica pela necessidade expressa pelos colaboradores da nova loja, representados por Helen. Como a empresa se encontra em fase de expansão, talvez existam colaboradores em outras lojas com as mesmas demandas. Assim, o projeto teria como objetivo que a realidade cultural da organização se torne conhecida.
- Que tipo de instrumento poderia ser utilizado? Além dos instrumentos citados durante esta seção, com destaque para o IBACO, você pode realizar uma pesquisa sobre outros instrumentos validados (escalas). Algumas empresas têm optado por criar instrumentos específicos para a análise de sua realidade, essa pode ser uma alternativa viável, mas deve ser realizada com cuidado e metodologia adequada, além de ser validada internamente.
- Que colaboradores seriam chamados a participar? Todos os colaboradores da empresa, apenas os novos colaboradores? Para obter um retrato atual da organização inteira, seria interessante que todos os colaboradores participassem, antigos e novos. No caso da Natural Market, não foi mencionado que já tivessem feito essa pesquisa antes, então seria uma oportunidade de conhecer a percepção dos colaboradores sobre a cultura da empresa.
- O que seria feito pela organização a partir dos resultados obtidos? Dos resultados podem emergir alguns pontos a serem trabalhados na cultura da organização e a partir deles a organização pode tomar algumas decisões. Se optar por empreender mudanças, terá que definir de que tipo, planejar etapas e como desenvolvê-las. Se decidir não promover mudanças, mesmo assim deve trabalhar na comunicação junto aos colaboradores para alinhar os pontos identificados.

O desafio da mudança

Descrição da situação-problema

A LavLev produz utensílios de limpeza doméstica e é uma empresa sólida e tradicional, com mais de 50 anos no mercado. No momento, passa por uma situação delicada, pois alguns de seus clientes vêm questionando a diminuição da durabilidade de seu principal produto, os baldes. Os gestores ficaram surpresos, pois recentemente a empresa realizou uma mudança significativa no processo produtivo, através da compra de novos e modernos equipamentos, além de melhoria da qualidade da matéria-prima. Preocupados, empreenderam uma análise das mudanças realizadas, checando como estavam sendo colocadas em prática. Mais surpresos ficaram ao identificar que muitos dos pontos de mudança propostos não estavam sendo colocados em prática pelos colaboradores da área de produção, pois a maioria deles, que está há muito tempo na empresa, não concordava com as mudanças impostas. Como é possível compreender essa situação?

Resolução da situação-problema

Esse caso nos mostra um problema complexo, porém comum nas organizações. Para começar, é preciso compreender a cultura da empresa como um todo. É uma empresa sólida, tradicional e os colaboradores que resistem à mudança são “antigos de casa”. Outro ponto importante de análise é a origem da questão, e não está na postura dos trabalhadores (que pode ser entendida como uma consequência), mas sim no tipo de mudança empreendida pela empresa e como ela foi realizada (na percepção dos colaboradores, foi imposta). Chegando, então, no nível dos colaboradores, é preciso compreender quais são as fontes de resistência (hábito, medo do desconhecido, fatores econômicos etc.) para, então, escolher as melhores estratégias para lidar com elas (comunicação e participação parecem adequadas ao caso).

Faça valer a pena

1. Na discussão sobre como avaliar a cultura e o clima organizacional, destacamos que Silva, Zanelli e Tolfo (2013) propõem que essa análise seja realizada a partir dos componentes da cultura, dos mais superficiais até os mais profundos e, portanto, de difícil acesso.

Com base no trecho acima, analise os seguintes componentes:

- I. Rituais, histórias e mitos da organização.
- II. Políticas e práticas de gestão de pessoas.
- III. Valores centrais que são compartilhados na organização.
- IV. Concorrentes, fornecedores e mão de obra.

De acordo com o texto base, assinale a alternativa que contém apenas os componentes da cultura identificados pelos autores:

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

2. A análise da cultura organizacional é uma importante atribuição que um Psicólogo Organizacional e do Trabalho pode assumir. É também uma tarefa complexa que exige conhecimento sobre as estratégias e instrumentos existentes, além de habilidade na execução e análise dos resultados.

Com relação às estratégias e instrumentos para a análise da cultura organizacional, leia atentamente as afirmativas a seguir e assinale (V) Verdadeiro ou (F) Falso:

- () Existem diversos instrumentos de avaliação de cultura e clima organizacional, desenvolvidos e validados no Brasil e no exterior.
- () Os instrumentos de avaliação produzidos no Brasil têm foco na avaliação da cultura de grandes organizações multinacionais.
- () Os instrumentos de avaliação possuem diferentes abordagens teóricas, exigindo conhecimento do Psicólogo para uma escolha adequada.
- () A análise realizada através de instrumentos formais oferece resultados exatos, portanto, podem dispensar a aplicação de outras estratégias.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) V; F; V; V.
- b) F; F; V; F.

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

3. Habituada durante anos a ser uma empresa que tinha quase o monopólio de sua área de atuação, sendo líder dos mercados em que participava, a Empresa X desenvolveu uma cultura organizacional extremamente forte. Ela é fundamentada em três credos básicos criados por seu fundador, que estão presentes em toda a organização em placas estrategicamente dispostas em todas as salas, em muitas publicações internas, e sempre se faz referência a eles para embasar a maioria das decisões e atividades organizacionais, uma vez que constituem a própria identidade da empresa. O primeiro credo, “Respeito ao Indivíduo”, oficialmente norteia a política de recursos humanos da organização. O segundo credo da empresa, “Prestar o Melhor Serviço ao Cliente”, e o terceiro, a “Busca da Excelência”, como a busca de uma forma superior de realizar o trabalho, fundamenta a gestão estratégica da qualidade. [...] A significativa queda de suas vendas, bem como o grande prejuízo nos últimos 2 anos, provocando inclusive a saída de seu Presidente, são fatos que vêm provocando inúmeras modificações na empresa, inclusive em seus valores organizacionais. Em uma empresa caracterizada pela estabilidade de seus empregados, fala-se subitamente em romper tabus, mudar paradigmas, reformular a cultura interna, requestionar os processos e alocação de recursos através de procedimentos como a reorganização radical de seu sistema de negócios, se necessário, enfrentando-se resistências à mudança. [...] Para os indivíduos que veem dificuldades na implantação da nova estrutura proposta, mas que pretendem permanecer no emprego, a empresa, nos cursos e treinamentos, deixa claro que apesar das dificuldades serem compreensíveis, uma nova atitude e adaptação às mudanças serão cobradas – a uma “Nova Empresa X”, corresponde um “novo colaborador”, que seja empreendedor, participante e assuma riscos.

(Fonte: adaptado de <http://www.strategia.com.br/Casos/casos_corpo_ibm.htm>. Acesso em: 13 nov. 2017.)

Analise a situação apresentada e considere as afirmativas apresentadas a seguir:

- I. As pressões para a mudança sentidas na Empresa X decorrem tanto do contexto, como alterações no mercado, quanto de questões internas, como a sua cultura.
- II. Uma das fontes de resistência demonstrada no caso se refere ao foco limitado da mudança, pois a empresa está desconsiderando a interdependência entre as áreas.
- III. A cultura da empresa X pode provocar dificuldades, tanto em nível organizacional quanto das pessoas, para as mudanças profundas que estão sendo propostas.

IV. Uma estratégia para enfrentar as resistências encontradas pela empresa é a comunicação, esclarecendo as novas expectativas, em relação aos colaboradores.

Assinale APENAS as afirmativas corretas, com base nas discussões promovidas durante a seção:

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

Referências

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: FAE, 2004. p. 1-15. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32253082/art_25.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511804831&Signature=EFmiGz0wfQNDEaY6y4Yg92Mxtpw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMUDANCA_ORGANIZACIONAL_UMA_VISAO_GERENCI.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2017.

CIMBALISTA, S. Cultura da empresa: a sua influência no cotidiano do trabalho e na vida dos trabalhadores do setor automóvel brasileiro e português. **E-cadernos CES** [Online], 08 p. 152-182, 2010. Disponível em: <<http://eces.revues.org/507>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

CRP-SP. Psicologia e racismo no Brasil. **Psi**, Revista do Conselho Regional de Psicologia de São Paulo, n. 190, p. 28-30, jul./ago. 2017. Disponível em: <<http://www.crsp.org/fotos/pdf-2017-08-21-17-11-20.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2017.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estud. psicol.**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, julho 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

FERREIRA, M. C.; ASMAR, E. M. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, p. 125-138, 2008.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LOIOLA, E. et al. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 91-141, 2004.

MACHADO, L. C. P.; NEIVA, E. R.. Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 22-29, mar. 2017. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n1/v17n1a03.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2017.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, p. 29-40, 2008.

MARTINS, M. C. F. et al.. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, jun. 2004. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a03.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017.

OLIVEIRA, Á. F.; GOMIDE JUNIOR, S. Inventário de cultura organizacional: adaptação e validação de um instrumento de diagnóstico para o contexto brasileiro. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 8-21, dez. 2009. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v9n2/v9n2a02.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2017.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 53-71, dez. 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, B. R.. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 129-136, jun. 2017. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n2/v17n2a08.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

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

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 407-442, 2004.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S.. Diagnóstico e gestão da cultura organizacional. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.) **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, p. 488-522, p. 2013.

SILVA, R. C. A.; FRANCISCO, A. L. Cultura, subjetividade e as organizações na contemporaneidade. **Revista Mal-estar e Subjetividade**. Fortaleza, v. X, n. 3, p. 735-756, set. 2010. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v10n3/03.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2017.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, p. 309-340, 2008.

TAMAYO, Á.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr. 1996.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TORRES, C. V.; PÉRES-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 443-463, 2004.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 466-491, 2004.

Liderança e gestão

Convite ao estudo

Seja bem-vindo! Iniciaremos os estudos referentes à Unidade 2 desta disciplina.

Na unidade anterior, focamos na compreensão das organizações como um todo, envolvendo diversas possibilidades de análise das características gerais de uma organização. Agora, adotaremos uma perspectiva mais profunda do comportamento organizacional, a partir da discussão sobre liderança e gestão. Essa é uma discussão que permeia a realidade e o cotidiano de todos que trabalham, pois todos respondem a alguém e/ou coordenam outras pessoas na realização de suas funções laborais. Assim, em algum momento, exercem liderança e/ou são liderados.

É importante saber que, ao final desta unidade, é esperado que você seja capaz de compreender a importância dos estudos sobre liderança, conhecer as diferentes abordagens sobre o tema e reconhecer os diferentes estilos de liderança. A partir dessa compreensão e das discussões e reflexões propostas ao longo dos estudos, deverá ser capaz de analisar e sistematizar os estilos de liderança.

Para que possa realizar essa tarefa, criamos um contexto de aprendizagem no qual esses temas serão expostos. Vamos a ele:

A empresa BrasVet é uma indústria de alimentos veterinários que atende clientes em nível regional e pretende aumentar sua atuação para o nível nacional. O fundador e também presidente da indústria se orgulha ao contar que a empresa é exigente e sólida e que foi criada para desenvolver produtos de qualidade superior. Nela, as estratégias e as decisões são tomadas pela cúpula, que é representada pelo presidente e pelos gerentes. Assim, tradicionalmente, eram considerados

como "bons gestores" aqueles capazes de oferecer dados detalhados sobre as atividades de suas áreas, pois existem regulamentos, regras e procedimentos bem definidos que devem ser seguidos.

Ocorre que o mercado em que a empresa atua está em franca expansão e diversificação em função do aumento de consumo de produtos para "pets" (animais de estimação). Ao mesmo tempo, a concorrência aumentou devido ao surgimento de novas indústrias atuando no mesmo segmento.

Esse contexto está provocando uma revisão dos objetivos da organização, bem como uma análise criteriosa dos processos de gestão, especialmente da liderança. Com o apoio do presidente da empresa, esta ação foi batizada de "Liderar para Mudar, Mudar para Liderar" e será coordenada pelo gerente de pessoas (um psicólogo). Os demais gerentes serão chamados a discutir as mudanças necessárias para enfrentar os desafios que se apresentam. Ao longo desse processo, o psicólogo deve analisar o estilo de liderança de cada gestor e, a partir dos dados coletados, deve elaborar propostas para o desenvolvimento dos líderes, a fim de atingir os novos objetivos da organização. Você foi contratado como estagiário para acompanhar esse processo e deve ajudar o psicólogo a responder às seguintes questões:

- Qual é o estilo de liderança dos gestores da organização?
- Como os gestores lidam com as questões de poder e justiça organizacional?
- Quais são os principais pontos a serem trabalhados no desenvolvimento dos líderes?

Será que existe um estilo de liderança ideal? O poder nas organizações cabe aos líderes? A liderança pode ser desenvolvida? Vamos juntos buscar respostas a essas perguntas? Essa é exatamente a discussão proposta por esta unidade!

Seção 2.1

Liderança: conceitos, teorias tradicionais e contemporâneas

Diálogo aberto

Nesta seção, discutiremos o conceito de liderança, e também as principais teorias e abordagens sobre o tema. Agora é hora de colocar seus conhecimentos adquiridos em prática, pensando na situação apresentada pela BrasVet. A empresa pretende ampliar a sua atuação de regional para nacional, aproveitando oportunidades de mercado, e para isso precisa enfrentar uma forte concorrência. Considerando esse contexto, a empresa resolveu empreender uma revisão criteriosa dos processos de gestão, em especial a liderança, através de uma ação batizada de “Liderar para Mudar, Mudar para Liderar”. Você foi contratado como estagiário e deve ajudar o psicólogo nesse processo. Então, analise a seguinte situação.

Dando início ao trabalho, o psicólogo visitou o Departamento Administrativo Financeiro, observou as atividades, realizou entrevistas com o gestor e com os colaboradores. A equipe da área cresceu nos últimos meses, em função da demanda da empresa, sendo que os profissionais recém-contratados têm um perfil mais qualificado e especializado no segmento que os demais. No entanto, atualmente há problemas como rotatividade de funcionários, que mostram certo incômodo com relação à organização das atividades e à solução de problemas da área. Segundo os colaboradores, o gestor não trabalha os conflitos que surgem entre funcionários novos e antigos, deixando que outros funcionários assumam o comando para uma solução. O gestor, por sua vez, acredita que os colaboradores são autônomos e capazes de decidir como realizar suas tarefas e resolver os problemas que possam surgir.

Como estagiário, ajude o psicólogo na análise dessas informações:

- Que estilos de liderança aparecem nessa situação?
- Que pontos podem ser melhor esclarecidos e trabalhados na relação líder/subordinados?

Não pode faltar

O que é liderança?

A liderança é um tema muito interessante, pois todos nós, de alguma forma, sabemos o que significa, conseguimos reconhecer os líderes ou mesmo nos reconhecer como líderes. Também é possível que por causa de nossa vivência pessoal e profissional, possamos identificar aqueles líderes que avaliamos como bons ou aqueles que percebemos como ruins ou inadequados.



Refleta

Procure lembrar-se de alguém que tenha influenciado a sua vida de forma importante. Pense nas qualidades que caracterizam essa pessoa. Essa pessoa pode ser considerada como líder por você? Que tipo de líder ela seria?

No entanto, enquanto profissional em formação em Psicologia, que futuramente atuará na identificação e solução de problemas relativos à liderança, no desenvolvimento de líderes, ou ainda, liderando equipes em organizações, é preciso conhecer o tema com um pouco mais de profundidade e embasamento teórico.

Para Robbins (2002, p. 304), a liderança pode ser definida como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Por sua vez, Griffin e Moorhead (2015, p. 276) afirmam que a “liderança é um processo e uma qualidade. Como processo, envolve o uso de influência não coercitiva. Como qualidade, é um grupo de características atribuídas a alguém que usa com êxito a sua influência”.

Os estudos sobre liderança despertam grande interesse, tanto para as organizações quanto para pesquisadores. Embora com objetivos e visões diferentes, ambos os lados entendem a liderança como um processo fundamental para a compreensão do comportamento de indivíduos e grupos. O tema ganha amplitude também porque pode ser aplicado e entendido em qualquer porte e tipo de organização, ou ainda na sociedade em geral, por exemplo, em movimentos grupais de cunho social, político ou cultural. Assim, a liderança foi um tema muito discutido ao longo da história, e ainda

hoje gera discussões e novas pesquisas. Bergamini (1994) diz que o termo “liderança” apareceu por volta do ano de 1300. Alguns autores relacionam os primeiros estudos à História e à Filosofia séculos atrás (MELO, 2014), enquanto outros consideram que os primeiros estudos formais advêm do movimento das Relações Humanas entre as décadas de 1920 e 1930 (ROCHA, 2000). Por causa desse longo histórico, muitas teorias e abordagens foram desenvolvidas. Em uma tentativa de compilação desse conjunto, Bass (1990, p. 11 apud MELO, 2014, p. 217) expõe:

A liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, um esforço de interação, como um papel diferenciado, como uma iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições.



A partir dessa constatação, podemos entender que as possibilidades de discussão sobre liderança são múltiplas e diversas. Então, discutiremos algumas delas.

Teorias tradicionais sobre liderança: teoria dos traços

Uma das primeiras abordagens contemporâneas sobre a liderança diretamente focada nos processos organizacionais foi desenvolvida a partir da crença de que os líderes “nascem prontos”, ou seja, são pessoas que possuem um conjunto de características que, quando combinadas, favorecem o exercício da liderança como um dom natural. Essa forma de entender a liderança é conhecida como “Teoria dos Traços” ou “Abordagem dos Traços”. Assim, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 322): “a abordagem dos traços tentava identificar traços de caráter duradouros e estáveis que diferenciavam líderes de não líderes”. Robbins, Judge e Sobral (2010) situam o desenvolvimento dessa abordagem através de centenas de estudos nas primeiras décadas do século XX. Nessa perspectiva, foram elencados diversos traços relacionados à liderança, como inteligência, energia, autoconfiança, e até mesmo traços físicos,

como estatura e formato do corpo, ou outros, como caligrafia e signo astrológico.

Essa abordagem foi alvo de críticas, especialmente por, de alguma forma, delimitar “líderes” e “não líderes”, favorecendo a discriminação, o preconceito e os estereótipos. Com isso, poderia limitar as possibilidades de ascensão a funções de liderança para os grupos minoritários, historicamente desfavorecidos. Também limitaria a possibilidade de desenvolvimento das pessoas para o exercício da liderança.

As críticas acadêmicas ocorrem por causa dessa linha ainda não ter conseguido provar, cientificamente, uma relação direta entre os inúmeros traços identificados nas pesquisas e a liderança. Para ilustrar essa polêmica, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 360) conta que uma revisão da literatura realizada nos anos 1960 mostrou nada menos que 80 traços de liderança e, destes, apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Outra revisão feita nos anos 1990 chegou à conclusão de que a única afirmação possível de se fazer com segurança é que “os líderes não são como as outras pessoas”.

Teorias tradicionais sobre liderança: *Big Five*

A compreensão de que alguns traços pessoais podem definir a liderança ainda vem sendo utilizada como base para estudos mais recentes, como o modelo *Big Five*. Ele foi desenvolvido a partir de estudos de personalidade que tiveram origem nos anos 1930, por McDougall, e foram utilizados como base para estudos posteriores, chegando até a atualidade. O modelo, conhecido no Brasil como Modelo dos Cinco Grandes Fatores, tem sido base para pesquisas em várias culturas ao redor do mundo e tem se mostrado uma alternativa eficiente e com bons resultados de comprovação empírica (SILVA; NAKANO, 2011). A partir do modelo, foi criada uma escala em que os cinco fatores podem ser objetivamente avaliados, sendo eles:

Quadro 2.1 | Fatores do *Big Five*

Fator	Definição/exemplos
Extroversão	Nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos. Os extrovertidos costumam ser agregadores, assertivos e sociáveis. Os introvertidos costumam ser reservados, tímidos e quietos.
Amabilidade	Propensão de um indivíduo em acatar as ideias dos outros. As pessoas muito amáveis são cooperativas, receptivas e confiáveis. Aquelas que têm pontuação baixa nessa dimensão são frias, desagradáveis e confrontadoras.
Conscienciosidade	É uma medida de confiabilidade. Uma pessoa altamente conscienciosa é responsável, organizada, confiável e persistente. Aquelas que têm baixa pontuação nessa dimensão são facilmente distraídas, desorganizadas e pouco confiáveis.
Estabilidade emocional	Capacidade de uma pessoa para lidar com o estresse. As pessoas com estabilidade positiva costumam ser calmas, autoconfiantes e seguras. Aquelas com pontuação negativa tendem a ser nervosas, ansiosas, deprimidas e inseguras.
Abertura para experiência	Refere-se aos interesses de uma pessoa e sua atração por novidades. Pessoas muito abertas são criativas, curiosas e sensíveis artisticamente. As que ficam na outra ponta dessa dimensão tendem a ser convencionais, conservadoras e se sentem melhor com coisas já familiares.

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 130).

Embora o modelo não tenha como foco a exploração e a compreensão da liderança, e sim da personalidade, alguns de seus fatores vêm sendo relacionados ao exercício eficiente da liderança, como a extroversão e a conscienciosidade, no sentido de que essas características de personalidade favorecem a visibilidade e a confiança necessárias ao exercício da liderança.

Esse modelo também sofre críticas por parte de pesquisadores em função da carência de definições mais claras dos fatores, além de não ter base em uma teoria da personalidade específica e aceita cientificamente (LIMA; SIMÕES, 2000).

Teorias situacionais sobre liderança

As teorias situacionais de liderança têm como uma de suas bases as teorias comportamentais, que investigam a forma como os líderes atuam e, por consequência, influenciam o comportamento do grupo. Dentre essas teorias, as mais difundidas são os estudos de duas universidades norte-americanas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015):

- Michigan – que define o comportamento do líder como: “orientado para a tarefa”, aquele que dedica atenção à produção dos subordinados, explica os procedimentos e demonstra um forte interesse pelo desempenho. Ou como “orientados para o funcionário”, como aquele que tenta construir grupos de trabalho, dedicando atenção aos aspectos humanos do grupo, mesmo com metas de alto desempenho.
- Ohio – o comportamento do líder pode ser entendido como: “comportamento de consideração”, quando ele se preocupa com os sentimentos do subordinado e a relação é caracterizada por comunicação de duas vias, confiança e respeito mútuo; ou como “comportamento de estrutura de iniciação”, que implica na definição clara das funções do líder e do subordinado, de forma que esses saibam o que se espera deles. Nessa situação, o líder também cria canais de comunicação e define os métodos que o grupo deve utilizar na execução de suas tarefas.

A partir de uma análise crítica desses estudos, as teorias situacionais (também conhecidas como contingenciais), foram desenvolvidas com base nos estudos de Hersey e Blanchard (1982 apud SILVA; MOURÃO, 2015). Elas representam um avanço no sentido de demonstrar que o comportamento de um líder não pode ser estático, ou seja, orientado para a tarefa ou para as pessoas, por exemplo, mas deve considerar a situação em que líder e subordinado atuam, incluindo o comportamento dos liderados. Assim, o líder deve escolher o estilo de liderança de acordo com o nível de prontidão ou maturidade dos subordinados, que se refere à habilidade e à disposição demonstrada pelas pessoas para o cumprimento de determinada tarefa. Assim: se são incapazes (pouca habilidade) **ou** estão desmotivados (disposição), o líder

deve oferecer orientações claras e específicas; se são incapazes e estiverem desmotivados, o líder precisa oferecer orientação para a tarefa, além de orientação para o relacionamento; se os subordinados são capazes, **mas** estão desmotivados, o líder precisará desenvolver um comportamento apoiador e participativo; finalmente se estão capacitados e motivados, o líder não precisa agir diretamente, mas apenas acompanhar (ROBBINS, 2002).



Exemplificando

Ao considerar a maturidade dos colaboradores como fator que afeta o estilo de liderança, os líderes também estão distribuindo a responsabilidade pelo sucesso da relação (líder/subordinado). Além disso, mostram compreensão sobre as diferenças pessoais e a forma como cada um prefere trabalhar, com mais ou com menos supervisão, com mais ou com menos suporte do líder.

Embora seja considerada avançada, bem aceita e divulgada, essa teoria também sofre críticas de outros pesquisadores, por ser intuitiva, apresentar ambiguidades e inconsistências do modelo e problemas com a metodologia aplicada no desenvolvimento das pesquisas.

Liderança em tempos atuais: carismática, transacional, transformacional

As teorias mais contemporâneas tomam uma perspectiva diferente das anteriores ao considerar como os líderes são vistos por seus seguidores. Então, buscaremos compreender a proposta de cada uma delas.

Liderança carismática – o termo carisma surgiu na Grécia Antiga para designar um “dom” atribuído a figuras mitológicas para justificar acontecimentos que não tinham explicação lógica (GOMES; CRUZ, 2007). De acordo com Griffin e Moorhead (2015, p. 349), a proposta dessa teoria foi de Robert House. A partir dessa perspectiva, “carisma é uma forma de atração interpessoal que inspira apoio e aceitação”. Assim, a liderança carismática seria “um tipo de influência baseada no carisma pessoal do líder”. Os autores explicam que os líderes carismáticos se caracterizam por três atributos essenciais:



Visualizar – consiste em articular uma visão atraente; criar altas expectativas e moldar comportamentos consistentes.

Estimular – significa demonstrar ânimo; expressar confiança pessoal; buscar, encontrar e usar o sucesso.

Capacitar – expressar apoio pessoal, ter empatia; expressar confiança nas pessoas. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 350)

Embora seja popular entre gestores e bastante divulgada, essa teoria sofre restrições por parte de alguns pesquisadores, pois não existem estudos científicos sobre o sentido e o impacto da liderança carismática. Além disso, há uma preocupação ética, quanto ao tipo de efeito negativo que um líder pode exercer. Algumas personalidades são reconhecidas como exemplos de líderes carismáticos: Steve Jobs (criador da Apple), Papa João Paulo II e Martin Luther King Jr. O carisma também pode fortalecer líderes que exerceram esse inegável poder, mas de forma destrutiva, como Adolf Hitler ou Osama Bin Laden.

Liderança transacional e liderança transformacional

Burnes (1978 apud DIAS; BORGES, 2015) foi um dos pioneiros em se tratando da conceituação sobre a liderança transacional e a transformacional. Para o autor, a **liderança transacional** se baseia na legitimidade e na autoridade nas quais os líderes se apoiam para enfatizar os padrões de trabalho, atribuições e tarefas para o alcance de objetivos. Além disso, tendem a se concentrar na execução das tarefas e em formas de recompensar ou punir para influenciar o desempenho dos colaboradores. Já a **liderança transformacional** é vista como um processo que motiva os colaboradores através do apelo aos mais elevados ideais e valores morais. Nesse caso, o líder deve ser capaz de definir e articular uma visão para sua organização e os servidores devem aceitar a credibilidade do líder (BURNES, 1978 apud DIAS; BORGES, 2015).

Os autores apresentam também o estilo de liderança **laissez-faire**, que se caracteriza pelo comportamento de um líder que dá liberdade aos colaboradores para tomarem decisões; evita esclarecer as suas expectativas; prefere não intervir em conflitos. Esse comportamento incentiva os colaboradores a assumir o poder de tomada de decisões.



Assimile

As teorias apresentadas como mais atuais também sofrem críticas com relação à inconsistência teórica e à metodologia de pesquisa. No entanto, é importante conhecer algumas delas, como uma referência do desenvolvimento das discussões sobre o tema, e assim refletir sobre a evolução e a mudança de paradigmas.

Liderança em tempos atuais: líder servidor, líder coach

Líder servidor

A abordagem surgiu recentemente, a partir dos estudos e publicação de um livro por Greenleaf, em 1977. A liderança servidora é baseada em princípios básicos e elementares e tem como pilares o amor e o caráter. A disposição do líder é servir às pessoas a partir do atendimento às suas necessidades. Essa ação consiste em determinar um propósito, compartilhar o aprendizado, elevar os obstáculos, priorizar a confiança para fortalecer o relacionamento e desenvolver as pessoas (LINO; SILVA, 2011).

Uma definição interessante sobre a abordagem é apresentada por Marinho (2005 apud LINO; SILVA, 2011, p. 7):

A Teoria da Liderança Servidora desafia esse paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum.



Pesquise mais

Para aprofundar seus conhecimentos sobre a liderança servidora, leia o artigo Liderança servidora: o modelo *Southwest Airlines* (p. 190-197). Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/1960/1862>>. Acesso em: 5 out. 2017.

Líder coach

Por fim, a abordagem do líder *coach* trata de um paralelo entre o papel do treinador (*coach*, em inglês) e o gestor que se preocupa com o desenvolvimento de seus subordinados. O termo foi utilizado pela primeira vez por Rhand Di Stefano, em 2005, quando publicou um livro sobre o tema.

Na prática, o *coach* ajuda o seu colaborador a aprender, a descobrir e explorar seu potencial, definir seus próprios objetivos, analisar os próprios erros e corrigi-los. Enfim, vai além do simples apoio visando ao cumprimento de tarefas e reforça a importância do desenvolvimento do indivíduo por inteiro.

Existem outras teorias e abordagens sobre liderança, porém o objetivo até aqui é oferecer um panorama sobre as diferentes formas de analisar a liderança através de uma perspectiva histórica. Continuaremos e aprofundaremos essa discussão nas próximas seções.



Pesquise mais

Após todas as considerações apresentadas, vale a pena assistir ao vídeo *A liderança de todo dia* – TED. Ele apresenta uma forma diferente de entender a liderança. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0sYaq-wAC08>>. Acesso em: 9 out. 2017.

Sem medo de errar

Retomaremos a situação da BrasVet, em que o psicólogo está desenvolvendo um processo de análise sobre as lideranças. Por isso, realizou observações e entrevistas no Departamento Administrativo Financeiro. Como estagiário, foi proposto que você analisasse as informações colhidas. Tome como base os tipos/estilos de liderança apresentados em aula.

- Que estilo de liderança aparece nos relatos? De acordo com as discussões, o estilo que mais se aproxima do real é o *laissez-faire*, pois o líder deixa o poder de decisão e solução de problemas nas mãos dos colaboradores.

- Que pontos podem ser melhor esclarecidos e trabalhados na relação líder/subordinados? Há alguns pontos a serem trabalhados, porém o mais importante seria a comunicação, tendo em vista que a visão dos dois lados (líder/subordinados) é antagônica. Esse problema pode ser decorrente do distanciamento entre as partes, gerando expectativas por parte dos subordinados.

Todos esses elementos dizem respeito à liderança e podem ser enriquecidos pela discussão sobre a experiência profissional/pessoal que cada estudante possa agregar. A partir da resolução dessa situação-problema, você já tem elementos para compreender e refletir sobre como se dá o processo de liderança e as diferentes abordagens, o que pode contribuir para a elaboração do relatório de análise sobre estilos de liderança.

Avançando na prática

Mudanças bem-sucedidas

Descrição da situação-problema

Alex assumiu um papel de liderança em uma indústria automobilística que estava enfrentando uma situação complexa: as suas instalações físicas estavam desgastadas, os custos estavam altos e a linha de produção, estagnada em termos tecnológicos. Em consequência, seus produtos eram considerados de baixa qualidade. Alex conseguiu reformular a empresa de forma abrangente, revitalizando-a em cada dimensão importante e transformando-a na mais saudável das três maiores montadoras do país, obtendo bons resultados em lucratividade.

Tomando como base o caso apresentado e as discussões realizadas durante a aula, realize uma análise e responda: que tipo de liderança está sendo evidenciado? Em que teoria se baseia?

Resolução da situação-problema

As circunstâncias apresentadas mostram uma situação em que havia necessidade de mudanças de grande alcance e impacto. A liderança

descrita aponta para a teoria de liderança transformacional, na qual o estilo do líder está baseado em promover uma visão de futuro para seus colaboradores e, ao mesmo tempo, os motiva a empreender esforços para realizar o que precisa ser feito. Essa abordagem se aproxima bastante daquela apresentada pela Teoria da Liderança Carismática, em que o perfil do líder pode mobilizar os seus subordinados a realizarem o que ele propõe, por conta de seu poder de influência. No entanto, esse perfil não está tão evidenciado. Há outras possibilidades de análise dessas questões e você pode continuar a discussão com seus colegas e professor. A essência da proposta é justamente que se utilize os conhecimentos adquiridos sobre as teorias da liderança para compreender e analisar as situações do cotidiano.

Faça valer a pena

1. Uma empresa de tecnologia vive um momento de expansão acelerada e enfrenta desafios. A diretora de RH afirma: “estamos em uma companhia que atua em um mercado com um potencial enorme e que gera muito impacto. Quem tem vontade de transformar o mundo vai encontrar muitas oportunidades por aqui”. A diversidade é valorizada, no sentido de que todos podem “ser quem são”. Com relação aos líderes, a empresa informa que o RH está focado em desenvolver a liderança, que ainda não passou por um treinamento específico. O objetivo é fazer com que os gerentes desenvolvam habilidades, para que possam atuar de acordo com as características de sua equipe.

(Fonte: adaptado de TOZZI, E. 10 coisas que você precisa saber se quiser trabalhar no iFood. Revista Você S.A., julho, 2007).

Tomando como base o caso e as diferentes abordagens e teorias apresentadas durante a seção, é possível reconhecer que a base teórica aplicada é:

- a) Abordagem dos traços.
- b) Abordagem comportamental.
- c) Teoria dos cinco grandes fatores (*Big Five*).
- d) Abordagem da liderança situacional.
- e) Teoria da liderança transacional.

2. Leia um trecho da discussão sobre os estudos referentes à liderança:

A liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, um esforço de interação, como um papel diferenciado, como uma iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições. (BASS, 1990, p. 11 apud MELO, 2014, p. 217)



Com base na afirmação e nas discussões propostas durante a seção, analise as afirmativas a seguir:

- I. O texto mostra que existe diversidade de abordagens sobre a liderança, que devem ser conhecidas para oferecer uma base conceitual acerca do tema.
- II. A liderança é concebida como uma questão de personalidade, quando estamos considerando as “Abordagens” ou “Teorias dos Traços”.
- III. As abordagens que privilegiam os estudos de liderança com base na forma como os líderes agem no dia a dia, dizem respeito às “Teorias Comportamentais”.

Está correto o que se afirma em:

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

3. Os líderes carismáticos se caracterizam por três atributos essenciais:

Visualizar – consiste em articular uma visão atraente; criar altas expectativas e moldar comportamentos consistentes. **Estimular** – significa demonstrar ânimo; expressar confiança pessoal; buscar, encontrar e usar o sucesso. **Capacitar** – expressar apoio pessoal, ter empatia; expressar confiança nas pessoas. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 350)



No que diz respeito à discussão sobre a liderança carismática, analise as asserções a seguir:

I. O líder, que é visto como carismático, possui um “dom” especial, que o coloca acima de avaliações, portanto é um estilo de comportamento a ser desenvolvido nas organizações contemporâneas.

PORQUE:

II. A teoria da liderança carismática é bem aceita por pesquisadores, pois a sua eficiência pode ser comprovada cientificamente, a partir de estudos desenvolvidos em diversos países.

A respeito dessas asserções, assinale a alternativa CORRETA:

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é justificativa da I.
- b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é justificativa da I.
- c) A asserção I é verdadeira, e a asserção II é falsa.
- d) A asserção I é falsa, e a asserção II é verdadeira.
- e) As asserções I e II são falsas.

Seção 2.2

Dimensões políticas nas organizações: poder, política e justiça

Diálogo aberto

Nesta seção, discutiremos as dimensões políticas existentes no cotidiano das organizações, como poder, política e justiça. Agora, tentaremos aplicar esses novos conhecimentos em uma situação prática, retomando o contexto da BrasVet. Lembre-se de que a empresa pretende ampliar a sua atuação (de regional para nacional), aproveitando oportunidades de mercado, para isso precisa enfrentar uma forte concorrência. Considerando esse contexto, a organização resolveu empreender uma revisão criteriosa nos processos de gestão (especialmente a liderança), através de uma ação que chamou de “Liderar para Mudar, Mudar para Liderar”. Você foi contratado como estagiário e deve ajudar o psicólogo nesse processo. No momento, a situação é a seguinte:

A segunda área visitada pelo psicólogo foi o Departamento de Desenvolvimento de Produtos. Nessa área, as atividades de trabalho são estruturadas e distintas, pois o gerente entende que os funcionários devem ser supervisionados muito proximamente, para evitar que haja erros. Embora o objetivo da área exija criatividade e inovação, o gestor entende que a competência técnica é mais importante. Além disso, considera que as informações geradas na área são extremamente sigilosas, fazendo com que os funcionários evitem contato com colegas de outras áreas, para evitar “vazamento”. Dessa forma, o gestor concentra em si as informações e as decisões, atribuindo pouca autonomia aos colaboradores. Por sua vez, os colaboradores parecem reconhecer a competência técnica do gestor, porém deixam escapar certa insatisfação com a centralização, falta de confiança do gestor, que limita a liberdade de ação. Estão se organizando para apresentar essas queixas do grupo ao gestor. Como estagiário, ajude o psicólogo na análise dessas informações:

- Quais são as bases de poder transmitidas pelo relato?

- Que influência o poder do gestor exerce sobre os colaboradores?
- Como é possível compreender a reação dos colaboradores?

Não pode faltar

O poder nas organizações

Assim como o tema “liderança”, apresentado na seção anterior, a discussão sobre “poder” é bastante ampla e complexa, pois envolve diferentes perspectivas de análise que, por sua vez, relacionam-se com outros fatores existentes no cotidiano das organizações, como: a cultura organizacional e a liderança, além da política e da justiça organizacional. Apesar dessa constatação, tentaremos desvendá-lo de forma que possa compreender a sua importância e impacto na gestão de pessoas.



Refleta

Pensando no termo “poder”, o que vem à sua mente? Que personalidades famosas você diria que têm poder? Que pessoas, de suas relações, você reconhece como “poderosas”? A partir dessa reflexão, como você definiria “poder”?

Você pode ter reconhecido facilmente o poder em pessoas conhecidas, que exercem influência sobre você, um grupo ou mesmo uma comunidade inteira. Você vê o exercício do poder como algo bom ou ruim? É importante desmistificar o termo “poder” que, por conta do uso em nosso cotidiano, pode parecer negativo. O poder também é visto como um fator inerente à natureza das relações humanas, necessário à organização dessas relações e que sua conotação, positiva ou negativa, depende do uso que se faz dele. Assim, o poder está presente nas organizações como um sistema social e a forma como é exercido está diretamente ligada à sua cultura:



Todo sistema social exerce de alguma forma, controle sobre os comportamentos individuais, controle esse que inclui formas de punir os desvios que ameaçam a estabilidade desse sistema. (KRAUS, 1991 apud TAVARES, 2006, p. 3)

Identificando a complexidade dessa discussão, Paz, Martins e Neiva (2004) apresentam diversas perspectivas para a compreensão do poder, tais como: **a força do desejo** (a capacidade humana de buscar realização), **segurança** (capacidade de superar as dificuldades e criar defesas contra estas), **disputa** (tensão permanente que pode provocar engrandecimento ou corrupção), **relação** (consciência social sobre a necessidade de buscar coesão e agregação, visando ao bem comum), **sobrevivência** (forma de inviabilizar a entropia da espécie humana) ou como **política** (fenômeno mobilizador das instituições sociais).

Ao longo do tempo, diversos autores buscaram construir uma definição de poder, sendo que a discussão teórica tem origem nas Ciências Sociais (Sociologia, Ciência Política e Antropologia), posto que seu foco está na compreensão das relações humanas e práticas sociais (SROUR, 2012). Assim, torna-se também objeto de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, na compreensão dos fenômenos e comportamento humano inseridos em organizações.

Alguns dos pioneiros nesse campo foram French e Raven, que, em 1959, “começaram a desenvolver uma teoria sobre o poder social, na qual defendiam que as relações entre as pessoas se baseavam em trocas sociais e que estas trocas tinham como base relações de influência” (MARTINS, 2008, p. 21). Outro estudioso sobre o tema, Max Weber, definiu poder como “um processo e uma capacidade relacional desigualmente distribuída, destinada a criar e manter estruturas complexas de interdependência e coordenação social” (WEBER, 1965 apud EMMENDOERFER; DOYLE, 2004, p. 150). Mais recentemente, Diniz e Limongi-França (2005, p. 24) definiram que “poder é a capacidade de exercer influência”, enquanto que Griffin e Moorhead (2015, p. 371) entendem que “poder é uma habilidade potencial de uma pessoa ou de um grupo para exercer controle sobre outra pessoa ou grupo”.

Considerando as diferentes maneiras de entender esse fenômeno, o poder nas organizações exige uma forma de combinar interesses, metas e objetivos diversos, muitas vezes, conflitantes. Mintzberg define o **poder organizacional** como “a capacidade de influenciar os resultados da organização” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004, p. 389). É, portanto, um exercício necessário à sobrevivência das organizações que, ao mesmo tempo, devem manter um nível

de estabilidade interna e promover as mudanças exigidas pelo contexto.

Ao estudar o poder e as suas articulações no ambiente organizacional, Pagès (1987 apud EMMENDOERFER; DOYLE, 2004) apresenta as perspectivas de: **alienação econômica**, simbolizada pela luta entre capital e trabalho (baseadas na ideologia de Karl Marx); **política**, quando há imposição e controle sobre as decisões e a organização do trabalho; **ideológica**, quando implica na apropriação de significados e valores; **psicológica**, ao promover alienação, no sentido de aceitação do poder do outro sobre si (EMMENDOERFER; DOYLE, 2004).



Assimile

A partir dessas colocações, é possível compreender que existem diversas perspectivas de compreensão sobre o que significa **poder**; ao mesmo tempo, existe concordância de que o poder implica na compreensão das **relações interpessoais**; nestas relações, existe algum nível de **interdependência** entre os envolvidos; há certa **desigualdade**, onde alguns têm mais influência do que outros; o exercício do poder é importante para manter a **coordenação social**.

As bases de poder

Baseados em estudos anteriores, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 402) assumem a definição de poder como “a capacidade que A tem de **influenciar** B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A”. Essa definição pressupõe a existência de, pelo menos, dois elementos na relação de poder, o influenciador (A) e o influenciado (B). Assim, existe uma relação de dependência, na qual A possui algo que B considera importante e, por isso, se submete à sua influência.



Exemplificando

Um funcionário precisa de autorização e suporte de seu supervisor para desenvolver um projeto de sua autoria. O superior entende que o projeto é interessante, mas coloca condições para que ele possa desenvolvê-lo. O funcionário aceita as condições para que possa realizar o que pretende. Então, o supervisor assumiu o papel de poder (A) e o funcionário aceitou a sua influência (B).

Pode parecer óbvio que os líderes e os superiores hierárquicos exerçam poder sobre seus liderados ou subordinados, porém essa é somente uma das possibilidades. Nesse ponto, é importante salientar uma distinção, pois realmente liderança e poder podem ser relacionados, mas não são sinônimos, por exemplo: o poder não requer a compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência; a liderança já requer certa congruência entre os objetivos do líder e de seus liderados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Da mesma forma, Martins (2015) salienta que o influenciador (A) tem capacidade de agir (força de ação), mas o influenciado (B) pode resistir ou se opor a ele. Assim, podemos entender que o poder se caracteriza por um embate de forças e é momentâneo, podendo variar de acordo com as circunstâncias em que se apresenta. De onde vem o poder? Por que alguns têm poder e outros não?

French e Raven (1959 apud MARTINS, 2008) definiram cinco bases de poder nas quais uma pessoa se apoiava para exercer poder sobre a outra. Bases de poder foram, então, definidas como insumos que geravam dependência da outra parte. Elas foram classificadas como: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência (MARTINS, 2008). Vamos entendê-las:

- **Poder de recompensa** – é sustentado pela percepção de alguém de que o outro é capaz de premiá-lo ou mediar uma recompensa. Ao mesmo tempo, pode remover ou diminuir punições.
- **Poder coercitivo** – baseia-se na expectativa do influenciado (B) de que pode ser punido caso não aceite as ordens, determinações ou opinião do influenciador (A).
- **Poder legítimo** – ocorre quando na percepção do influenciado (B) ele pode, deve ou tem obrigação de reconhecer a legitimidade do influenciador (A). Tem como um dos principais fundamentos os valores culturais, como idade, inteligência, classe social e características físicas. Nas organizações, é “natural” o superior hierárquico exercer poder sobre o subordinado, pois isso está prescrito nas normas sociais.
- **Poder de perícia** – depende do reconhecimento ou da percepção do influenciado (B) sobre o conhecimento ou

experiência do influenciador (A) em algum assunto ou área, reconhecendo a sua superioridade.

- **Poder de referência** – é sustentado pela identificação do influenciado (B) com o influenciador (A), tomando-o como modelo, alguém a ser seguido ou imitado. Depende, portanto, da percepção do influenciado (B) sobre os comportamentos e crenças do influenciador (A).

Essa taxonomia tem sido amplamente aceita e considerada há mais de 50 anos como embasamento para diversos estudos nacionais e internacionais. Alguns deles, focados no efeito que o exercício do poder tem sobre os indivíduos e grupos nas organizações, mostram dados interessantes: as bases de poder de recompensa, perícia, referência e legítimo têm impacto positivo no comprometimento e na confiança organizacionais, já o poder de coerção provoca resistência. Outros autores encontraram associações positivas entre o poder de perícia e de referência com a satisfação e o desempenho dos subordinados (MARTINS, 2015).

Assim, a identificação das bases de poder é relevante para a compreensão das relações interpessoais no contexto organizacional.

Poder individual e grupal

Considerando as discussões sobre as bases de poder, é possível compreender que os gestores (em todos os níveis: gerentes, supervisores, coordenadores), por força da hierarquia, podem deter automaticamente o poder de recompensa, punição e coerção, que podem ser atribuídos pela organização. Por outro lado, podemos reconhecer que algumas bases de poder dependem mais do perfil do gestor, o que é reconhecido como **poder pessoal**. Reforçando essa ideia, alguns autores afirmam:



O poder pessoal vem das características pessoais do gerente, mais do que do local e outras características do seu cargo na hierarquia de autoridade da organização. Duas bases principais do poder pessoal são a especialização (ou perícia) e a referência. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 215)

De certa forma, os gestores podem trabalhar no sentido de aumentar o seu poder de especialização e referência, realizando ou aprofundando seus estudos e buscando aprimorar suas habilidades de relacionamento.

Portanto, é importante reconhecer que a dimensão desses poderes depende, em parte, da cultura da organização, das habilidades dos gestores, bem como das práticas de gestão existentes, no sentido de concentrar as condições para o exercício do poder nas mãos dos gestores ou distribuí-lo de forma equilibrada e democrática. Nessa linha, algumas organizações têm buscado promover essa concessão de poder aos subordinados, para que tomem decisões que afetam a si e ao seu trabalho. Esse processo é chamado de “*empowerment*” ou “empoderamento”.



Pesquise mais

Se quiser saber um pouco mais sobre uma forma diferenciada de pensar o poder nas organizações, assista ao vídeo: *Empowerment: por que os líderes precisam empoderar os liderados – ADM Talks #51*, que tem pouco mais de quatro minutos. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=cybZnPUBgko>>. Acesso em: 15 out. 2017.

As bases de poder apresentadas também se aplicam ao comportamento dos diferentes grupos existentes em uma organização, que se formam por causa do próprio trabalho ou de afinidades e relações sociais e em função de objetivos comuns. A existência dos grupos é essencial no ambiente organizacional, dinamizando as relações, possibilitando a divisão de tarefas e potencializando a solução de problemas, entre outros fatores.

Considerando a questão do poder, as pessoas compõem **coalizões**, no sentido de formar alianças para alcançar os seus objetivos, ganhando assim força e constituindo o que chamamos de **poder grupal**.

De acordo com Robbins (2002, p. 350), a **coalização** é “um agrupamento informal gerado pela busca de um único objetivo”. Segundo o autor, ela é formada a partir da lógica de que uma ideia ou um objetivo terá mais força para ser alcançado quando mais pessoas tiverem aderido a ela; também destaca que as coalizões

podem ser desfeitas assim que o objetivo tiver sido atingido. Como exemplos de coalizões que exercem poder grupal, podemos citar os sindicatos e as associações de classe ou grupos de colaboradores que se unem para solicitar ou resistir a uma mudança ou disputar recursos com outros grupos existentes na organização.

Política e comportamento político

A política é um conceito muito ligado ao poder no contexto organizacional. De acordo com Griffin e Moorhead (2015, p. 380):



A política organizacional é formada pelas atividades realizadas por pessoas para adquirir, aprimorar e usar o poder e outros recursos a fim de obter os resultados que desejam, em uma situação na qual há incerteza ou discordância.

Portanto, o **comportamento político** nas organizações pode ser entendido como um jogo no qual os influenciadores buscam obter ou usar o poder para satisfazer às suas próprias necessidades ou aos interesses organizacionais, que estão ameaçados. De acordo com Mintzberg (1983, p. 23 apud PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004, p. 398), “o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as ações e as decisões”. Com base nessa premissa, os autores apresentam uma classificação dos tipos de jogos identificados por Mintzberg, dos quais destacamos os cinco principais:

- **Jogos de rebeldia ou resistência** – fazem parte dos jogos a resistência à autoridade, à perícia ou à ideologia, quando estes pretendem provocar qualquer mudança nas funções organizacionais.
- **Jogos para conter a resistência à autoridade** – referem-se ao movimento de contra resistência desempenhado pelos gestores em sua defesa, nos quais podem lançar mão de meios políticos e ilegítimos.
- **Jogos para construir bases de poder** – que incluem a busca por patrocínio (junto aos superiores), construção de alianças (entre pares), construção de impérios (aumentando o número de subordinados ou unidades), orçamento (buscando obter

mais recursos), perícia (aumentando conhecimentos e habilidades), dominação (uso da autoridade).

- **Jogos para derrotar rivais** – que se referem a um conflito clássico entre o poder formal e o informal (gestores e especialistas) nas tomadas de decisão ou entre grupos diferentes.

- **Jogos para efetivar as mudanças organizacionais** – o ponto central está nos processos de tomada de decisão sobre os rumos da organização e que envolvem recursos financeiros significativos. Abrangem estratégias como: a escolha de candidatos estratégicos para liderar as mudanças; denúncia, quando o “jogador” acredita que um comportamento está infringindo alguma norma social e a denuncia a um poder externo à organização; rebelião ou revolução, quando a intenção é uma mudança tão profunda que todo o poder legítimo é questionado.



Pesquise mais

No esforço de explorar a complexa dinâmica do poder, Mintzberg elaborou a Teoria de Poder Organizacional. Você pode conhecer um pouco mais sobre ela lendo:

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 385-400 (a obra pode ser encontrada na Biblioteca Virtual).

Embora todos esses exemplos de comportamento político possam fazer parte do papel formal das organizações, eles influenciam a distribuição de vantagens e desvantagens. Portanto, cabe ainda uma distinção, o comportamento político pode ter diferentes dimensões: **legítimo**, aquele que ocorre no dia a dia da organização, como reclamar com o chefe ou ultrapassar a cadeia de comando; **ilegítimo**, quando viola as regras do jogo, como sabotagens, denúncias de colegas ou boicotes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Finalmente, é importante ressaltar que o comportamento político pode assumir propósitos éticos ou não éticos. Nesse sentido, para manter a ética, as decisões devem levar em conta alguns fatores,

como: a alternativa de comportamento político resulta em otimização de recursos/processos e satisfação dos interesses dentro e fora da organização? A alternativa escolhida respeita os direitos de todos os envolvidos? Respeita os princípios fundamentais da justiça? (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Justiça organizacional

A justiça organizacional é definida por Ribeiro e Bastos (2010, p. 11) como:



O resultado das trocas sociais e contratuais, no contexto do trabalho, e se verifica no campo das percepções. O indivíduo julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, conforme a avaliação que ele faz entre suas expectativas e as informações e os sentidos que capta do ambiente organizacional.

Os estudos sobre justiça tiveram origem na Psicologia Social, a partir do trabalho de Adams (1963 apud GOMIDE JUNIOR; SIQUEIRA, 2008), ao evidenciar que os indivíduos pesam seus investimentos e retornos em suas relações sociais e decidem permanecer na relação se percebem que existe justiça, ou seja, que os investimentos que fazem na relação são equivalentes ao investimento do outro (GOMIDE JUNIOR; SIQUEIRA, 2008).

Esse princípio foi adotado como base para diversos estudos posteriores, sendo que, atualmente a justiça é colocada como uma variável de extrema importância no contexto organizacional devido aos impactos que pode ter no comportamento de indivíduos e grupos. A percepção de justiça tem sido relacionada com desempenho, rotatividade, comprometimento, satisfação no trabalho, entre outros. Assim, para Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 444) “justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações”.

Para compreender melhor esse fenômeno, vejamos a proposta de Griffin e Moorhead (2015) que apresenta quatro tipos básicos de justiça organizacional:

Justiça distributiva – diz respeito à percepção da imparcialidade com a distribuição de recompensas e outros resultados de valor, como remuneração, reconhecimento e oportunidades.

Justiça de procedimentos – refere-se à percepção de justiça a respeito dos processos para determinar certos resultados, que, por sua vez, impactam na distribuição de recompensas.

Justiça interpessoal – refere-se ao grau de justiça que as pessoas percebem na forma como são tratadas pelos outros na organização, ou seja, a equidade nos tratamentos.

Justiça informacional – diz respeito à percepção sobre a justiça nas informações utilizadas para a tomada de decisão.

Existem diferentes abordagens para discussão acerca do poder, comportamento político e justiça nas organizações e, ao longo desta seção, apresentamos apenas algumas delas. O fato é que esses elementos estão presentes em todo tipo de organização social e sua compreensão é fundamental para que você, profissionalmente, possa identificar maneiras de utilizá-los de forma construtiva, além de assumir um papel ativo e de agente de mudanças. Então, procure aprofundar seus estudos.

Sem medo de errar

Retomaremos a situação da BrasVet, onde o psicólogo está desenvolvendo um processo de análise sobre as lideranças. Por causa disso, realizou observações e entrevistas no Departamento de Desenvolvimento de Produtos. A proposta é que você, como estagiário, analise as informações colhidas e responda às questões:

- Quais são as bases de poder transmitidas pelo relato?

Nesse relato, é possível reconhecer que o gestor exerce seu poder através da base de poder legítimo, conferido a ele em função do cargo que ocupa. Ao mesmo tempo, podemos considerar que a base de poder, chamada de perícia está presente, pois os colaboradores o percebem como tecnicamente competente.

- Que influência o poder do gestor exerce sobre os colaboradores?

A percepção dos colaboradores com relação ao gestor, inicialmente, é positiva e a sua atuação é coerente com a cultura vigente na empresa (centralização e controle). No entanto, a situação está mudando por causa da reestruturação da empresa. Assim, os colaboradores se mostram insatisfeitos com a sua forma de exercer o poder.

- Como é possível compreender a reação dos colaboradores?

Os colaboradores têm uma percepção que é compartilhada: insatisfação com a forma do gestor de lidar com eles, restringindo a sua autonomia e, ao mesmo tempo, exigindo criatividade e inovação. Por causa desse objetivo em comum, ao decidir reagir à situação, os colaboradores passam a exercer o poder grupal, formando uma coalizão.

Os fatores discutidos a partir dessa situação têm ligação com a discussão da seção anterior, sobre estilos de liderança. Assim, procure fazer essa análise, que será aplicada na elaboração do produto final desta seção: um relatório de análise sobre estilos de liderança.

Avançando na prática

Política nas organizações

Descrição da situação-problema

Jefferson trabalhava em uma empresa na qual exercia a função de supervisor de Desenvolvimento de Produtos e estava satisfeito com o cargo e os bons resultados que vinha obtendo. No entanto, o quadro mudou quando a empresa passou por uma reestruturação, em que um diretor foi desligado e, em pouco tempo, teve início uma grande disputa entre os gestores sobre quem ocuparia o cargo vago. Essa situação gerou queda de produtividade, da confiança entre os pares e um clima organizacional pesado. Jefferson foi procurado pelo diretor presidente, que lhe ofereceu o cargo em aberto, mas condicionou a sua nomeação à colaboração para reduzir o quadro em vários departamentos da empresa, por causa da reestruturação iniciada. Jefferson percebeu que, caso não aceitasse a condição,

não seria promovido e, além disso, talvez fosse desligado. Então, aceitou a proposta! No entanto, logo depois, se arrependeu e deixou a empresa, pois a “negociação” que fez para assumir o cargo ficou evidente e ele perdeu a confiança dos colegas e subordinados.

- Que base de poder você pode reconhecer na atuação do diretor presidente?
- Que outros elementos discutidos na seção podem ser identificados no relato?

Resolução da situação-problema

Nesse relato, é possível reconhecer algumas bases de poder diferentes, de acordo com o aspecto analisado: o diretor presidente exerce a força de sua posição na empresa, portanto tem **poder legítimo**. No momento em que acena com a possibilidade de ascensão profissional a Jefferson, o diretor está exercendo seu **poder de recompensa**. Da mesma forma, exerce o **poder de coerção**, ao informar ou insinuar a Jefferson que se não aceitar as suas condições será prejudicado, ou mesmo demitido.

Outros elementos que aparecem no relato são questões políticas: a situação da empresa parece ter gerado entre os colaboradores uma competição pelo aumento de seu poder pessoal, intensificando os chamados jogos para construir bases de poder e, talvez, jogos para derrotar os rivais.

O desenrolar dessa situação poderia gerar ainda uma análise sobre as questões de justiça organizacional, por exemplo, houve nesse caso justiça de procedimentos?

Faça valer a pena

1. Ao discorrer sobre o poder nas organizações, apresentamos a seguinte afirmação: “todo sistema social exerce de alguma forma, controle sobre os comportamentos individuais, controle esse que inclui formas de punir os desvios que ameaçam a estabilidade desse sistema” (KRAUS, 1991 apud TAVARES, 2006, p. 3).

Essa afirmação se refere especificamente a:

- a) Um dos conceitos de poder, sendo este de autoria de Kraus (1991).
- b) Uma justificativa sobre o poder de punição existente nas empresas.

- c) Uma constatação de que o exercício do poder tem uma função social.
- d) Uma crítica sobre o exercício do poder nas organizações contemporâneas.
- e) Uma defesa sobre o direito das empresas de controlar comportamentos dos colaboradores.

2. Uma empresa de tecnologia, que pertence a um mercado em expansão, recebe boa avaliação dos colaboradores, como:

Comentário 1 – “A versatilidade de horários, pontualidade de salários, possibilidade de fazer sempre novos contatos. Excelente empresa para trabalhar. Recomendo”.

No entanto, também recebe algumas críticas:

Comentário 2 –



“Às vezes, as festas parecem servir para confundir se estamos realmente satisfeitos com a empresa. Muito favoritismo (os superiores costumam gostar de funcionários “puxa-saco”), além de desvalorização do trabalho de algumas pessoas. Muita cobrança, pouco auxílio para o funcionário chegar onde querem que ele chegue. Feedbacks esporádicos por tabela e não por rotina e costumam prometer mais do que cumprem. Não pagam tão bem. **Conselhos para a presidência:** observem os grandes talentos com mais carinho. Todo funcionário tem valor e isso não se mostra apenas com grandes comemorações”.

Fonte: adaptado <<https://www.lovemondays.com.br>>.

Com base no texto e nas discussões sobre justiça organizacional, do ponto de vista dos colaboradores, analise as afirmativas a seguir:

- I. O comentário 1 mostra que o colaborador tem percepção de que existe justiça na organização.
- II. O comentário 2 mostra que o colaborador percebe que não há justiça distributiva, nem de procedimentos.
- III. Os comentários 1 e 2 podem ser analisados com relação à percepção de justiça organizacional.
- IV. Os comentários 1 e 2 não permitem análise sobre justiça, pois expressam percepções subjetivas dos colaboradores.

Estão corretas APENAS as afirmativas:

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

3. TEXTO 1

Desde que as pessoas trabalham em conjunto, elas participam de jogos políticos organizacionais. Motivadas por ganhos de curto prazo – promoções, recursos para um projeto, aumentos de orçamento, status com o chefe –, as pessoas desperdiçam seu tempo e sua energia. Hoje, quando muitas organizações estão lutando por sua sobrevivência e por recursos escassos, há um aumento no estresse e na ansiedade, e os colaboradores participam mais intensamente de jogos políticos do que no passado.

Fonte: <<https://goo.gl/CrocBH>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

TEXTO 2

Esqueça o mantra que muitos profissionais costumam repetir de que “eu não vou atuar em jogos políticos”. Entender essa competência e saber exercê-la irá ajudá-lo a influenciar pessoas para uma melhor decisão. Política é muito diferente de politicagem. Politicagem é algo intimamente ligado a interesses pessoais, algo em benefício próprio, movido por desespero, que funciona, quando muito, em curto prazo. Política constrói pontes e estratégias, ajuda a atingir metas. Pense nisso como forma de construir um legado profissional. Fazer política não é vencer a qualquer custo e se vangloriar pela derrota alheia. É manter relacionamentos e conseguir resultados ao mesmo tempo.(PARODI, K., 2014)



Fonte: disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/o-jogo-politico-nas-organizacoes-voce-precisa-dele/>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

A partir dos textos e das discussões desenvolvidas sobre o tema “política”, analise as afirmativas a seguir:

- I. O comportamento político é uma forma de jogo de poder, que existe em qualquer tipo de organização, portanto sua discussão é importante no momento atual.
- II. A política no ambiente organizacional, por si só, não é boa nem ruim, porém a visão positiva é comum àqueles que têm poder, que estão no topo da hierarquia.
- III. O comportamento político pode ser desenvolvido por qualquer pessoa ou grupo, porém a sua aplicação depende dos altos escalões dentro das organizações.

IV. Poder, política e justiça são temas interligados e de interesse da Psicologia, porém a sua discussão pertence aos gerentes e aos administradores.

Está correto o que se afirma em:

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

Seção 2.3

Tomada de decisão e desenvolvimento de líderes

Diálogo aberto

Mais uma vez consideraremos o contexto da BrasVet. A empresa pretende ampliar a sua atuação de regional para nacional aproveitando oportunidades de mercado e, para isso, precisa enfrentar uma forte concorrência. Considerando esse contexto, resolveu empreender uma revisão criteriosa nos processos de gestão, especialmente nos processos da liderança, através de uma ação que chamou de “Liderar para Mudar, Mudar para Liderar”. Você foi contratado como estagiário e deve ajudar o psicólogo nesse processo. A partir desse contexto, procure analisar e resolver a situação que se segue.

A terceira área visitada pelo psicólogo foi o Departamento de Produção. Por causa do número de colaboradores, a área se divide em três seções, com chefes de produção no comando de cada equipe. Estes têm nível de formação diferente, bem como “tempo de empresa” e maneiras distintas de comandar seus subordinados. O psicólogo identificou que o chefe 1 tem boa aceitação dos colaboradores, que dizem “ele é gente boa, trata todo mundo bem”, “ele é igual a gente, não tem frescura”, mas também dizem que “em alguns momentos parece que falta conhecimento para orientar os trabalhos direito”. O chefe 2 é respeitado pelos subordinados, “ele está há muito tempo na empresa, conhece bem o negócio”, ao mesmo tempo relatam que “às vezes ele é durão, tem umas ideias meio *antiguinhas*, mas não abre mão da sua opinião”. Já o chefe 3 é jovem e novo na empresa, tem uma excelente formação e experiência em empresas de ponta do segmento, os colaboradores dizem que “o cara é fera, tá melhorando muita coisa aqui”, também dizem que “às vezes tem problema com os caras mais velhos que ele, não aceitam muito as ordens, mas quando isso acontece, ele não se acanha, chama a gente, conversa, pede opinião e todo mundo entende o que precisa ser feito”.

Como estagiário, ajude o psicólogo na análise dessas informações:

- Que estilos de liderança, uso de poder e tomada de decisão reconhece no relato, considerando os três chefes citados?
- Em que pontos os líderes parecem ter dificuldade e poderiam ser desenvolvidos?

Com base no que já vimos durante as seções desta unidade, você já é capaz de consolidar os conhecimentos que agregou. Portanto, faça uma reflexão sobre os estilos de liderança existentes na organização, identificando e descrevendo os seguintes pontos:

- Qual é o estilo de liderança dos gestores da organização?
- Como os gestores lidam com as questões de poder e justiça organizacional?
- Quais são os principais pontos a serem trabalhados no desenvolvimento dos líderes?

Para fazer isso, considere todos os líderes que foram citados nas situações das seções anteriores desta unidade.

Não pode faltar

O processo de tomada de decisão

Talvez nem tenhamos consciência, mas tomamos inúmeras decisões diariamente e muitas delas logo no começo do dia, como levantar ou não assim que o despertador tocar, escolher a roupa para vestir, tomar café ou não, pegar o primeiro ônibus lotado ou esperar o segundo, ligar ou não para o chefe se houver atraso, chegar ao trabalho, sorrir e cumprimentar a todos ou reclamar do trânsito, do tempo etc. Todas essas decisões têm consequências e, de certa forma, podem mudar o nosso dia. Do mesmo modo, tomamos decisões mais importantes e que têm mais impacto em nossa vida e na das pessoas com quem nos relacionamos, como aceitar ou não uma proposta de trabalho, comprar um carro ou poupar dinheiro para comprar uma casa, por exemplo.



Refleta

Como você toma decisões? De forma criteriosa ou instintiva? Rapidamente ou com calma? Analisa todas as possibilidades e as consequências ou nem pensa nelas?

Da mesma forma, no ambiente organizacional, decisões são tomadas o tempo todo, algumas que fazem parte do cotidiano e têm pouco impacto, outras mais estratégicas, com impacto na empresa inteira e seus colaboradores, ou ainda nos clientes, acionistas e na comunidade em que está inserida. Daí a importância de compreendermos o processo decisório de forma séria e conceitual.

A tomada de decisão é um tema bastante estudado no campo do comportamento organizacional e pode ser definida como “um processo de escolha entre várias alternativas” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 211). Os autores esclarecem que a tomada de decisão tem como elementos básicos ter um ou mais objetivos, identificar as possibilidades de ação (alternativas), considerar os possíveis resultados de cada curso de ação, avaliar o peso dos resultados estimados e realizar a escolha.

Pode parecer simples, mas há outros elementos a serem considerados nesse processo, como o ambiente em que as decisões são tomadas. Nesse sentido, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) destacam três condições ambientais básicas: **ambientes de certeza**, quando as informações disponíveis são suficientes para a tomada de decisão, bastando optar por um curso de ação que traga o melhor resultado possível; **ambientes de risco**, quando o tomador de decisão não tem certeza quanto aos resultados que podem surgir os vários cursos de ação possíveis, porém ainda tem condições de identificar as probabilidades, através de estudos mais aprofundados; **ambientes incertos**, quando as informações disponíveis são insuficientes para estimar os resultados de cada alternativa, então a decisão exigiria uma boa dose de intuição, palpites decorrentes de experiências anteriores e pistas.



Pesquise mais

Há uma linha de pesquisa interessante sobre o processo de tomada de decisão que foi desenvolvida por Daniel Kahneman, psicólogo e ganhador de um Prêmio Nobel de Economia (em 2002), em função de sua teoria, a Economia Comportamental. Para conhecer um pouco sobre ela, veja a entrevista: *Daniel Kahneman: tomada de decisão em tempos de incerteza*, e assista aos vídeos, disponíveis em: <<http://www.fronteras.com/entrevistas/daniel-kahneman-tomada-de-decisao-em-tempos-de-incerteza>>. Acesso em: 20 out. 2017.

Outro ponto a ser considerado é o **tipo de decisão** a ser tomada, que diz respeito à frequência com que a necessidade de decisão ocorre. Assim, de acordo com Griffin e Moorhead (2015, p. 211-212):



A **decisão programada** é aquela que se repete com frequência suficiente para que uma regra de decisão seja desenvolvida. [...] **regra de decisão**, diz a quem vai tomar a decisão qual a alternativa a escolher, tendo como base as características da situação de decisão. [...] **decisão não programada** é uma decisão que se repete com pouca frequência e para as quais não há regras de decisão previamente estabelecidas.



Exemplificando

Na aviação, por exemplo, existem problemas recorrentes, como nebulosidade excessiva ou falha em equipamentos. No entanto, quando ocorrem, os pilotos sabem como tomar decisões, pois têm um protocolo a ser seguido (**regra de decisão**), o que caracterizaria uma **decisão programada**. No entanto, se o avião sofre um ataque inesperado, como ocorreu em 11 de setembro de 2011, nos EUA, algumas **decisões não programadas** devem ser tomadas, tanto por pilotos quanto por militares e líderes.

Tomada de decisão: individual e grupal

Avançaremos um pouco mais e consideraremos as possibilidades para a tomada de decisão individual e grupal, tomando como base alguns modelos existentes e mais citados na literatura (essa também foi uma escolha da autora sobre como abordar o tema).

Modelo racional de tomada de decisão

Esse é um modelo de tomada de decisões que descreve como os indivíduos devem se comportar para maximizar seus resultados, ou seja, pressupõe uma análise lógica e sequencial para a escolha de uma solução “ótima”. Geralmente, são escolhas coerentes e de valor maximizado e, portanto, poderiam ser justificadas racionalmente. Esse modelo é composto por seis fases: 1) definir o problema, quando há discrepância entre o estado atual e o que se deseja; 2) identificar os critérios para a decisão, o que significa

definir o que é importante levar em conta na decisão; 3) atribuir pesos específicos a cada um desses critérios, já que podem ter pesos diferentes; 4) desenvolver alternativas, que devem ser listadas; 5) avaliar as alternativas, classificando-as de acordo com os critérios definidos no passo 3; 6) escolher a melhor alternativa, de acordo com a pontuação atingida (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015; ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010; ROBBINS, 2002).

Modelo da racionalidade limitada

De acordo com diversos estudos, na maioria das vezes as pessoas tomam decisões sem ter acesso para analisar todas as informações relevantes ou sem realizar uma análise criteriosa de todos esses passos, e se contentam com uma solução “suficientemente boa”, não necessariamente “a ideal”. Isso ocorre por causa de contingências, como escassez de tempo, custos e limitação da capacidade de processamento das informações. Assim, se caracteriza o modelo como “o processo de tomar decisões construindo modelos simplificados que extraem os aspectos essenciais dos problemas sem capturar toda sua complexidade” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 169).

Esse modelo também é conhecido como “modelo comportamental” ou “administrativo”, que é caracterizado por **utilização de processos e regras gerais**, que implica considerar experiências e resultados de decisões anteriores; **subotimização**, ou aceitar menos do que o melhor resultado possível para evitar impactos negativos em outras áreas e a **heurística**, que se refere a analisar as alternativas apenas até que seja encontrada uma solução que satisfaça um mínimo de requisitos (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Os mesmos autores reconhecem a importância de considerar que nenhuma das abordagens (racional e racionalidade limitada) é plenamente satisfatória. Assim, sugerem uma combinação entre as vantagens de ambas, o que chamaram de “Abordagem integrada” para tomada de decisão.

Sob a perspectiva da tomada de decisão pelos líderes, Wagner III e Hollenbeck (2003) identificam três estilos: líderes **autocráticos**, aqueles que tomam praticamente todas as decisões isoladamente; líderes **democráticos**, que trabalham com o grupo para ajudar os

membros a chegarem às próprias decisões; líderes **liberais**, que deixam o grupo tomar suas próprias decisões sem interferências.

Para compreender a tomada de decisão de forma ainda mais ampla, é preciso considerar que qualquer processo decisório envolve um julgamento da situação, baseado na percepção (da situação, das possibilidades de ação e dos resultados) de quem decide. Assim, a subjetividade permeia esse processo. Nesse sentido, alguns autores discutem o papel da intuição e da criatividade como fatores que podem direcionar a tomada de decisão (VERGARA, 1993; ROBBINS, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Uma possibilidade de minimizar os erros e os riscos nas decisões tomadas no ambiente organizacional é a **tomada de decisões em grupo**. Ela tem sido adotada por muitas organizações, porém Robbins (2002) considera as vantagens e as desvantagens dessa abordagem:



Em resumo, os grupos oferecem excelente veículo para a realização de diversas etapas do processo de tomada de decisões. São uma fonte de coleta mais ampla e profunda de informações. Se o grupo for composto por pessoas de históricos diferentes, as alternativas geradas serão mais extensivas, e a análise mais crítica. Quando a solução final for escolhida, haverá mais gente para apoiá-la e implementá-la. Essas vantagens, entretanto, podem ser superadas pelo tempo consumido pelo grupo, os conflitos internos criados e as pressões geradas em relação à conformidade. (ROBBINS, 2002, p. 234-235)

Complementando essa análise, é interessante refletir sobre as possibilidades de aplicação dessa abordagem nas organizações, pois de alguma forma, ela implica fatores, como a cultura da organização traduzir abertura às mudanças, estímulo ao trabalho em equipe e estilo de liderança que permita a participação dos colaboradores.

Os efeitos da liderança e do poder sobre os liderados

Para desenvolver essa discussão, retomaremos alguns pontos já discutidos nas seções, como liderança e poder. Como vimos

anteriormente, há diversas abordagens sobre liderança que envolvem perspectivas de análises diferentes que, ao mesmo tempo, mostram pontos de concordância entre eles:

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (HOLLANDER apud BERGAMINI, 1994, p. 103)



Assim, torna-se necessário considerar os possíveis efeitos da liderança e do poder sobre os liderados a partir de diferentes perspectivas, pois estudos relacionam a liderança com diversos fatores, como:

- Bem-estar psicológico no trabalho (BEP), que pode ser entendido como “um produto de sentimentos positivos que, por sua vez, são consequência do fazer algo que é encarado pelo colaborador, como positivo, vantajoso e merecedor de investimento pessoal” (MESSIAS; MENDES; MONTEIRO, 2013, p. 66). Nesse sentido, os autores destacam a importância do papel dos líderes no aumento do bem-estar psicológico dos colaboradores, o que geraria bons resultados no alcance dos objetivos organizacionais.
- Estilo de liderança e resultados de influência sobre os liderados, Damazzini e Ferreira ([s.d.]) comparam os estilos de liderança autocrático, permissivo e democrático (MINICUCCI, 1995, apud DAMAZZINI; FERREIRA, [s.d.]) e o clima social resultante. Os resultados permitiram concluir que o estilo de liderança deve ser flexível, no sentido de possibilitar a adequação ao perfil do grupo de liderados, o que remete à liderança situacional.
- Estilos de liderança e desempenho: pesquisa junto a servidores públicos desenvolvida por Dias e Borges (2015) aponta que o desempenho das equipes é influenciado positivamente pelo estilo de liderança transacional, os líderes

que utilizam mecanismos de negociação que atrelam o desempenho à recompensa são os que obtêm melhores resultados.

Há muitas outras pesquisas e relações possíveis entre a liderança e seus efeitos sobre os liderados, essa é apenas uma amostra que visa demonstrar a importância de considerar esse aspecto, inclusive no desenvolvimento de líderes.

Desenvolvimento de líderes

Atualmente, uma das frentes em que a Psicologia encontra forte demanda no ambiente organizacional é o desenvolvimento de líderes. Essa importância aparece na constatação frequente de que quando um colaborador é considerado competente, eficiente e comprometido, geralmente é promovido e assume a gestão de equipes. Apesar de todos os fatores positivos a seu favor, esse colaborador muitas vezes fracassa. Essa dissonância se refere à necessidade de diferenciar a competência técnica da competência para exercer a liderança, ou ainda, distinguir a diferença entre ser gestor e ser líder, como o fazem Messias, Mendes e Monteiro (2013, p. 66):



Podemos dizer que a diferença entre gestores e líderes leva por um lado a acentuar o papel dos gestores em construir um ambiente de entusiasmo e motivação na força de trabalho, e a destacar o papel dos líderes em assegurar que o comportamento do colaborador está alinhado com os objetivos organizacionais. Este segundo ponto reforça a ideia de que as organizações necessitam desenvolver comportamentos positivos que permitam produzir reações positivas dos colaboradores (força de trabalho) e com esta maior eficiência nos processos de trabalho e maior eficácia nos resultados organizacionais.

Considerando a possibilidade de que a liderança possa ser desenvolvida, chegamos às diferentes formas de realizar esse desafio. Uma das formas mais óbvias é através de ações de treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, é importante destacar uma distinção: o **treinamento** diz respeito a ações coordenadas de ensino e orientação

com foco na melhoria do desempenho em curto prazo, ou seja, para aplicação na função atual, enquanto o **desenvolvimento** se refere a um conjunto de ações que tem foco no longo prazo, preparando as pessoas para assumir novos desafios em funções mais complexas do que as atuais (CHIAVENATO, 2015).

Assim, a preparação de colaboradores, idealmente, deveria ser realizada com base em programas de desenvolvimento de líderes, preparando-os antes que assumissem posições em que tivessem que exercer, formalmente, a liderança. Outra consideração importante a se fazer é que, na maioria das vezes, a necessidade de desenvolvimento recai mais sobre questões comportamentais do que sobre conhecimento técnico, e que a aprendizagem efetiva e a transferência do que foi aprendido para a prática depende da forma como um programa é desenvolvido.



Pesquise mais

Para entender um pouco mais sobre o processo de aprendizagem, leia um trecho do capítulo do livro: *Aprendizagem humana em organizações de trabalho*, de Abbad e Borges-Andrade (2004), páginas 238-241.

Nesse sentido, o desenvolvimento de líderes envolve mais do que um simples programa de treinamento em “sala de aula”, inclui um conjunto de ações coordenadas. Reforçando essa ideia, temos o trabalho de Schette (2005), que desenvolveu uma pesquisa envolvendo psicólogos organizacionais e líderes de diversos níveis e empresas, buscando identificar o papel da Psicologia no desenvolvimento de líderes, e destaca alguns pontos importantes:

Tanto líderes quanto psicólogos organizacionais concordam que paralelo ao desenvolvimento do conhecimento técnico para o trabalho deve haver o investimento nas competências pessoais, interpessoais, comportamentais e organizacionais inerentes ao cargo de liderança e que a POT [Psicologia Organizacional e do Trabalho] contribui quando embasa teoricamente os líderes em temas, como motivação, comunicação, desenvolvimento de equipes e lideranças;



aconselha e dá suporte psicológico para a adaptação e sucesso dos líderes nos ambientes organizacionais, e conhecimento mais profundo de sua equipe de trabalho, promove a prática da liderança em contextos de aprendizagem; fornece instrumental para a investigação e desenvolvimento de competências, comportamentos e atitudes alinhados às necessidades das organizações. Incluem-se aqui os testes, entrevistas, diagnósticos de clima e de competências, exercícios de percepção e de prática grupal, avaliação de desempenho etc. (SCHETTE, 2005, p. 131)

Considerando que a participação efetiva do líder em seu próprio desenvolvimento é fundamental, Pereira (2002) destaca algumas ações que os gestores podem desenvolver para tornarem-se verdadeiramente líderes, como: buscar apoio para desenvolver mecanismos de autoconhecimento, autocontrole e autoestima, criar o hábito de conversar com os liderados sobre o desenvolvimento pessoal e profissional deles, avaliar a empatia com relação aos liderados, entre outras.

Podemos concluir que o desenvolvimento de líderes deve considerar muitos e diferentes aspectos envolvidos no processo, incluindo a reflexão sobre que tipo de líder se pretende desenvolver. Essa definição depende de considerarmos as reflexões propostas anteriormente sobre a cultura, a estrutura e os objetivos organizacionais, que são aspectos do contexto organizacional, bem como as diferentes abordagens sobre liderança, poder, política e justiça organizacional, que se relacionam na análise do comportamento de indivíduos e grupos nas organizações.

Para ilustrar a complexidade dessa proposição e facilitar a sua compreensão, podemos tomar como base um modelo proposto por Wagner III e Hollenbeck (2003):

Figura 2.1 | O modelo transacional revisitado



Fonte: adaptada de Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 263).

Nesse modelo, aparecem representados o perfil do líder (abordagem dos traços), seu estilo de comportamento (abordagem comportamental), seu estilo de tomada de decisão, bem como o perfil dos seguidores e a situação em que estão inseridos (abordagem situacional) e os fatores motivacionais que movem os subordinados a aderir ou não à liderança.



Assimile

O modelo apresentado considera elementos pertencentes aos diferentes níveis envolvidos: a situação, o perfil do líder e o perfil dos liderados. Estes devem ser analisados e fazer parte da elaboração de estratégias de desenvolvimento de líderes.

Continuaremos discutindo outros fatores relevantes para a gestão e o desenvolvimento de pessoas e equipes na próxima unidade. Então, o desafio continua!

Sem medo de errar

Retomaremos a situação apresentada pela BrasVet, em que o psicólogo está desenvolvendo um processo de análise sobre as lideranças. Por isso, realizou observações e entrevistas no Departamento de Desenvolvimento de Produtos. A proposta é que você, como estagiário, analise as informações colhidas e responda às questões:

- Que estilos de liderança, uso de poder e tomada de decisão reconhece nessa situação, considerando os três chefes citados?

Chefe de produção 1: quanto ao estilo de liderança, de acordo com a Teoria situacional, podemos identificar que esse gestor se caracteriza como “orientado para os subordinados”, considerando o bom relacionamento com eles. Mesmo assim, talvez precise se dedicar um pouco mais a oferecer orientações mais claras e específicas, de acordo com a necessidade da equipe. Com relação ao exercício do poder, esse gestor parece exercer o poder legítimo, pois é reconhecido naturalmente como “chefe”. O processo decisório parece seguir o modelo de racionalidade limitada e se aproxima do líder liberal, que deixa o grupo tomar suas próprias decisões, por isso a percepção dos subordinados de que, talvez, falte direcionamento. Esse ponto deve ser melhor investigado pelo psicólogo, considerando o tipo de decisão que geralmente é exigido do gestor, bem como o ambiente em que é tomado.

Chefe de produção 2: quanto ao estilo de liderança, de acordo com a Teoria situacional, podemos identificar esse gestor como mais “orientado para a tarefa”, seguindo regras e normas com vistas ao melhor desempenho. No entanto, esse ponto pode ser mais investigado pelo psicólogo. Com relação ao exercício do poder, esse gestor parece exercer o “poder de referência”, pois detém muito conhecimento sobre os processos e a empresa. Já com relação ao processo de decisão, parece ter um perfil autocrático, tomando as decisões por conta própria, sem consultar os subordinados.

Chefe de produção 3: com relação ao estilo de liderança, tomando mais uma vez como referência a Teoria Situacional, esse líder parece transitar bem entre o estilo “orientado para a tarefa” e o “orientado para os subordinados”. Ele parece exercer seu poder através da “perícia” e também da “referência”. Em se tratando da tomada de decisão, esse

líder claramente assume um estilo democrático, estimulando o grupo a chegar a uma decisão coletiva que é aceita e compreendida por todos.

- Em que pontos os líderes parecem ter dificuldade e poderiam ser desenvolvidos?

Em todos os casos, vimos que há alguns aspectos que precisam ser investigados com mais profundidade e isso faz parte do processo de compreensão da realidade de cada contexto, incluindo a identificação mais clara do perfil dos colaboradores. No entanto, algumas pistas foram dadas, como:

Chefe 1 – esse líder pode demandar ações de treinamento, visando à sua atualização com relação a conhecimentos técnicos e novas tecnologias. Também podem ser desenvolvidas algumas competências relativas ao reconhecimento do perfil da equipe para otimizar o tipo e a forma de orientação a ser dada aos colaboradores.

Chefe 2 – o relato indica necessidade de atualização relativa a conhecimentos técnicos e novas tecnologias, bem como de competências interpessoais e flexibilização na tomada de decisões.

Chefe 3 – esse líder aparentemente está indo bem, sendo reconhecido e respeitado por sua competência técnica e relacional. No entanto, por ter que enfrentar certa resistência dos colaboradores mais “velhos” do que ele, talvez precise de suporte para manter a sua postura, de forma coerente com os objetivos da organização, para que o processo de mudança seja mantido.

Essas considerações são parciais, pois ainda existem pontos a serem explorados. Assim, também faz parte do aprendizado identificar outras formas de abordagem com relação à situação proposta. Então, sinta-se à vontade para propor e discutir novas perspectivas!

Avançando na prática

Que tipo de líder é ideal aqui?

Descrição da situação-problema

Uma empresa da área de tecnologia, que passa por intensa mudança na estrutura organizacional e processos de gestão, decidiu implantar um programa de formação de líderes, envolvendo todos os líderes da empresa. Para tanto, chamaram o gerente de talentos da empresa, que

é psicólogo e deve identificar os principais pontos a serem abordados nesse programa. Que perguntas esse gestor deveria fazer para que o programa tenha sucesso?

Resolução da situação-problema

Caso não tenha informações anteriores, o psicólogo deve se certificar de ter entendido claramente algumas questões, como:

- Qual é a situação atual e a pretendida pela organização?
- Quais são os objetivos a serem atingidos, em termos organizacionais?
- Como esses objetivos foram ou poderiam ser divulgados aos colaboradores envolvidos?
- Que estilo de liderança a organização quer desenvolver?
- Que nível de autonomia os líderes teriam para tomar decisões?

Essas, dentre outras questões, deveriam ser elaboradas antes que o gestor pudesse propor alguma ação concreta. Assim, estaria considerando os diversos aspectos envolvidos no desenvolvimento dos líderes, de forma alinhada com os objetivos da organização.

Faça valer a pena

1. Você está indo para o trabalho de carro, chove muito e há alguns pontos alagados já no início do trajeto. Como você conhece bem o caminho, entende que se seguir em frente, pode ficar preso em uma área totalmente alagada. Então, procura se lembrar dos caminhos alternativos que já percorreu em situações similares que ocorreram anteriormente. Analisa cada um deles, considera o tempo que gastaria no percurso (poderia se atrasar um pouco, pois as circunstâncias favoreciam uma justificativa plausível), o trânsito que enfrentaria (nessa circunstância, seria inevitável pegar algum trânsito, mas um dos caminhos geralmente tem menos trânsito do que os outros) e, principalmente, a possibilidade de ficar preso em um alagamento (essa possibilidade deveria ser evitada de qualquer forma). Então, escolhe um caminho que atenda a todos esses critérios. Chega ao trabalho com algum atraso, mas sem correr riscos.

Tomando como base a discussão sobre o ambiente para a tomada de decisão, a situação descrita pode ser identificada como um ambiente:

- a) De certeza.
- b) De risco.

- c) De incerteza.
- d) De urgência.
- e) De emergência.

2. Gerente de uma loja de departamentos tem metas para cumprir no próximo período, que foram estabelecidas pela direção da empresa. Ele analisa os relatórios de vendas, relativos aos meses anteriores, e percebe que a maioria dos vendedores da loja teve bons resultados, enquanto alguns tiveram resultados medianos ou inferiores aos objetivos. Então, o gerente tem que tomar uma decisão sobre como agir para que as metas sejam atingidas.

Considerando a situação apresentada, associe o estilo de liderança para a tomada de decisão, relacionados na coluna A, com as possibilidades de decisão, relacionadas na coluna B.

COLUNA A (ESTILO)	COLUNA B (DECISÃO)
1. Autoritário	A. Apresenta a meta proposta pela direção e pede aos vendedores que se organizem como julgarem melhor para cumpri-las, pois a responsabilidade é da equipe.
2. Democrático	B. Propõe metas diferenciadas a cada vendedor, exigindo agora, dos que tiveram histórico de vendas baixo, que cumpram metas mais elevadas que os demais.
3. Liberal	C. Informa as metas a serem cumpridas e conduz uma discussão com a equipe para que cheguem juntos a melhor estratégia para atingi-las.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta da associação:

- a) 1-A, 2-B, 3-C.
- b) 1-B, 2-C, 3-A.
- c) 1-B, 2-A, 3-C.
- d) 1-A, 2-C, 3-B.
- e) 1-C, 2-A, 3-B.

3. Leia o texto a seguir, com atenção:

O “Princípio de Peter”, criado por Laurence J. Peter em 1969, enuncia:



Num sistema hierárquico, todo funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência". Esse princípio é pertinente e muito frequente quando se trata dos gestores e/ou líderes das organizações. A suposta incompetência prevista por esse princípio, seja na primeira gestão ou em qualquer outro nível, na maioria das vezes é causada pela falta de suporte a esses profissionais, identificando e preparando desde o início os potenciais para que eles não sejam surpreendidos quando forem ocupar um cargo de gestão.

(Fonte: adaptado <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/combatendo-o-principio-de-peter-nas-liderancas/76078/>>. Acesso em: 6 dez. 2017.

Analise as afirmativas a seguir:

- I. O Princípio de Peter aponta que as ações de treinamento e desenvolvimento são importantes na formação de líderes, evitando dificuldades de gestão.
- II. O Princípio de Peter reforça a necessidade de que as organizações empreendam programas de desenvolvimento de líderes.
- III. O Princípio de Peter corresponde às discussões sobre o exercício de poder, justiça e tomada de decisão que os líderes assumem.

Considerando o texto apresentado e as discussões desenvolvidas, é correto o que se afirma em:

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

Referências

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 237-275.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n3/a19v18n3.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

BERGAMINI, C. W. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, maio/jun. 1994, p. 102-114. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Barueri-SP: Manole, 2015.

DAMAZZINI, J. T.; FERREIRA, J. P. **Estilos de liderança e influência exercida nos liderados**. [s.d.] Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/244093059/ESTILOS-DE-LIDERANCA-E-INFLUENCIA-EXERCIDA-NOS-LIDERADOS-pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd. **Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, abr. 2015, p. 200-221. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4011/401137526008.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2017.

DINIZ, B. V.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Poder e influência interpessoal nas organizações. **FACEF Pesquisa**, v. 8, n. 1, 2005, p. 23-33. Disponível em: <<http://gmap.unisinos.br/recursos-didaticos/trensurb/mod6-dinamica-dos-grupos-nas-relacoes/Poder.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

EMMENDOERFER, M. L.; DOYLE, M. L. F. C. O ensino da disciplina de poder e política nas organizações como componente na formação do administrador. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 147-164, dez. 2004. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/80/73>>. Acesso em: 15 out. 2017.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicol. USP**, São Paulo, jul./set. 2007, n. 18, v. 3, p. 143-161. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3051/305123723008.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

GOMIDE JUNIOR, S.; SIQUEIRA M. M. M. Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 189-198.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LIMA, M. P.; SIMÕES, A. A teoria dos cinco factores: uma proposta inovadora ou apenas uma boa arrumação do caleidoscópio personológico? **Análise psicológica [online]**, n. 2, v. 18, 2000. Disponível em: <<http://publicacoes.ispa.pt/publicacoes/index.php/ap/article/view/412/pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

LINO, L. C. J.; SILVA, J. H. da . Liderança Servidora no aspecto do líder servidor como perfil procurado pela organização. **FACUNICAMPS -Núcleo de Pesquisa e Extensão Goiânia**, GO, Brasil, Março/2011, p. 1-16. Disponível em: <<http://www.unicampsciencia.com.br/pdf/50bff59a227d1.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

MARTINS, M. C. F. Bases do poder organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 21-28.

MARTINS, M. C. F. Bases do poder social do colega de trabalho nas organizações. In: PUENTE-PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.) **Ferramentas de diagnóstico para organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

MELO, E. A. A. Liderança gerencial. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MESSIAS, F.; MENDES, J.; MONTEIRO, I. O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. **Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal**, n. 22, 2013, p. 59-75.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PEREIRA, M. L. F. Como transformar os gerentes em líderes de pessoas. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. v. 1. São Paulo: Gente, 2002, p. 197-214. v. 1.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 2010, v. 1, n. 30, p. 4-21. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v30n1/v30n1a02>>. Acesso em: 10 out. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, C. Perspectivas organizacionais da liderança feminina na educação. In: COSTA, J. A.; MENDES, A. N.; VENTURA, A. (Orgs.) **Liderança e estratégia**

nas organizações escolares. **Unidade de Investigação e Construção do Conhecimento Pedagógico**: Universidade do Minho, Portugal, 2000, p. 109-118.

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHETTE, F. R. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes**. 2005. 167 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-graduação em Psicologia do Centro de Ciências da Vida, PUC: Campinas, 2005.

SILVA, I. B.; NAKANO, T. C. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade. **Avaliação Psicológica**, Ribeirão Preto, n. 1 v. 10, abril, 2011, p. 51-62. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3350/335027285007.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estud. pesq. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v15n1/v15n1a15.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TAVARES, F. P. A cultura organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem., 2006, p. 3-5. Disponível em: <<http://marcosberenguer.com.br/wp-content/uploads/2013/05/A-cultura-organizacional-como-instrumento-de-poder.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2017.

VERGARA, S. C. Sobre a intuição na tomada de decisão. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, **Cadernos EBAP**, mar. 1993.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Comunicação e avaliação de desempenho

Convite ao estudo

Prezado aluno, neste momento, damos início aos estudos referentes à Unidade 3 da disciplina.

Nas unidades anteriores, traçamos um caminho entre as possibilidades de análise das características gerais de uma organização, depois passamos pela discussão de aspectos da liderança e gestão. Agora, vamos aprofundar nossos estudos com relação à comunicação nos níveis interpessoal e organizacional, ao processo de avaliação de desempenho e como esses temas se relacionam. Essas são discussões relevantes, pois envolvem os indivíduos, os grupos e a organização como um todo.

É importante lembrar que, ao final desta unidade, esperamos que você seja capaz de compreender o processo de avaliação de desempenho, sua importância, métodos, etapas de desenvolvimento e desafios. E que a partir dessa compreensão, possa elaborar uma análise crítica sobre o processo de avaliação de desempenho nas organizações, tomando como base as leituras, discussões e reflexões realizadas ao longo das aulas.

Para que isso seja possível, apresentamos um contexto de aprendizagem que propõe a reflexão sobre os elementos envolvidos nesse processo. Vamos conhecê-lo?

A Cultura Universal é uma rede de livrarias cuja missão declarada é “dar acesso à cultura a quem queira”. Foi criada por um idealista, há 25 anos, que acreditava que a cultura pode ser disseminada e deve ser acessível a qualquer pessoa que queira se desenvolver por meio da leitura. Embora o fundador

já não esteja na condução dos negócios, seus herdeiros procuram manter o objetivo inicial, adequando as estratégias ao contexto atual. Nesse caminho, desenvolveram um modelo de negócio de sucesso que provocou a expansão da empresa, criando a rede de livrarias com cinco lojas espalhadas pela região. Assim, a empresa passou de 20 funcionários para 100, ao longo dos últimos cinco anos, e a expectativa é de ampliação das unidades. Nesse momento, alguns novos desafios se apresentam aos proprietários da empresa, relativos a como manter os colaboradores alinhados com os objetivos da organização e como avaliar os colaboradores de forma a orientar seu desempenho e comportamento a esses objetivos. Para responder a esses desafios, incumbiram a psicóloga, que é gerente de pessoas, de elaborar um estudo sobre comunicação e implantar um programa de avaliação dos colaboradores. A psicóloga sabe que boa parte dos colaboradores está na empresa desde a sua fundação, e alguns dos gerentes de loja foram promovidos e outros contratados externamente, depois de passarem por um processo seletivo. De maneira geral, entende que todos encontram-se dispostos a empreender esforços para atender aos objetivos da empresa. Porém, também sabe que alguns colaboradores questionam a maneira como as informações são divulgadas na organização e alguns gestores têm dificuldades na coordenação de suas equipes, com vistas ao cumprimento de metas. Você é estagiário(a) da empresa e deve ajudá-la a desenvolver uma análise crítica sobre o processo de comunicação e avaliação de desempenho.

Seção 3.1

Comunicação interpessoal e organizacional

Diálogo aberto

Dando início ao processo de análise, a gerente de pessoas aplicou uma pesquisa sobre comunicação a todos os colaboradores. Os resultados mostraram que 60% dos colaboradores consideravam a comunicação interna negativa ou neutra e 40% a consideravam positiva. Como pontos negativos, foram encontrados a falta de transparência, a falta de clareza das mensagens transmitidas, ausência de processos definidos, líderes com dificuldades de comunicação e uma grande influência da “rádio peão”. A empresa possui um sistema de comunicação que inclui reuniões mensais entre os gestores, quadro de avisos em todas as lojas e um site na internet para divulgação da empresa e dos produtos. Com base nessas informações, algumas questões foram levantadas. Você, como estagiário(a), deve ajudar a psicóloga a respondê-las:

- Os problemas de comunicação identificados na pesquisa se relacionam com os conceitos discutidos nesta seção? De que forma? Exemplifique.
- Como você avalia o sistema de comunicação existente na empresa?
- Que ações poderiam ser desenvolvidas pela organização para que a comunicação interna seja melhorada? Dê uma sugestão.

Não pode faltar

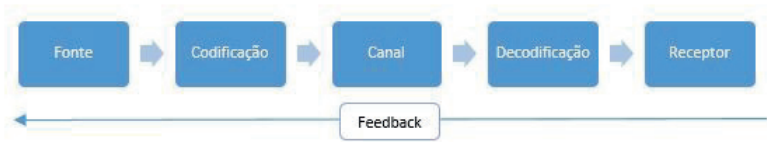
A comunicação é um tema muito instigante, pois podemos entender que conhecemos seu significado e que todos nós sabemos nos comunicar, afinal aprendemos desde pequenos. Porém, essa aparente simplicidade se desfaz quando percebemos a sua importância, constância e influência em nossa vida e em nossos relacionamentos pessoais e profissionais. Assim, torna-se um tema relevante a ser tratado pela Psicologia Organizacional e do Trabalho. Vamos a ele!

A comunicação pode ser definida de várias formas, e

etimologicamente, o termo vem no latim *communicatio*, em que a raiz *muniz* significa “estar encarregado de”, que vem acrescida do prefixo “co”, que expressa “simultaneidade, reunião” e do sufixo “tio”, que reforça a ideia de atividade. Portanto, a comunicação seria uma atividade realizada conjuntamente (SCHELLES, 2008). Na definição apresentada pelo *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (FERREIRA, 2004, p. 512-513), a comunicação é definida como a “capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas”. Para Griffin e Moorhead (2015, p. 294), “a comunicação é o processo social em que duas ou mais partes trocam informações e compartilham significados”.

Apartirdessasdefinições,épossívelcompreenderqueacomunicação diz respeito a um processo que envolve duas ou mais pessoas e tem como objetivo a troca e o entendimento de informações. Sendo um processo, possui etapas e elementos que devem ser articulados para que ocorra satisfatoriamente, como ilustrado na Figura 3.1.

FIGURA 3.1 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: adaptada de Robbins (2002, p. 277).

De acordo com esse modelo, o processo de comunicação é composto de: **Fonte ou Emissor** – aquele que pretende transmitir uma informação ou mensagem a outra pessoa; **Codificação** – conversão da **mensagem** em um formato simbólico, que podem incluir, por exemplo, palavras, gestos, imagens, sons ou ações; **Canal** – a forma como a mensagem será transmitida, que implica na escolha da mídia que será utilizada, como: pessoalmente, por telefone, meio eletrônico; **Decodificação** – tradução da mensagem pelo receptor, quando a mensagem recebida deve ser compreendida; **Feedback** – que é a resposta que o emissor transmite ao receptor, possibilitando a confirmação (ou não) de que a mensagem foi recebida e compreendida.

Por ser um processo que envolve diferentes indivíduos, podemos entender que ele é influenciado por características pessoais,

tanto do emissor quanto do receptor, como habilidades, atitudes, conhecimentos e sistema sociocultural em que cada um está inserido.



Reflita

Você se comunica da mesma forma com seus colegas da faculdade e com os seus gestores? Com amigos de infância ou com colegas de trabalho? Enfim, as características dos interlocutores, como idade, sexo, nível social e cultural interferem na comunicação?

Essas características, portanto, podem influenciar a maneira como cada pessoa percebe a realidade e a interpreta, com base em sua subjetividade e do contexto em que se desenvolveu. Assim, é possível compreender que uma mesma situação ou informação pode ser interpretada de forma distinta por diferentes indivíduos. Dessa forma, a **percepção** passa a ser um elemento importante a ser considerado no processo de comunicação.



Pesquise mais

Para entender um pouco melhor a relação entre percepção e comunicação, assista ao vídeo "Psicologia da Comunicação 1", produzido pelo Portal Educação. É um vídeo rápido, que expõe exemplos e situações em que essa relação aparece. Para acessá-lo, basta clicar no link <<https://www.youtube.com/watch?v=7NtAphCR7vc>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Comunicação eficaz

A partir da compreensão do processo comunicacional, pode-se perceber que a comunicação eficaz exige algumas condições, como as destacadas por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325): "a comunicação precisa incluir a **transferência** e a **compreensão** do significado". Isso implica em garantir que a mensagem seja transmitida por um canal adequado, que garanta que o outro a receba e a compreenda. Mas como podemos saber se o outro entendeu o que pretendíamos transmitir? Cintra e Ozaki (2010, p. 62), destacam que a comunicação eficaz implica na "capacidade de transmitir uma informação com a certeza de que o outro lado (interlocutor) entenda

a mensagem (conteúdo, conceito) que estamos transmitindo e nos dê uma resposta (**feedback**). As autoras incluem o fato de que o processo de comunicação só se completa quando o interlocutor nos dá um sinal de que recebeu a mensagem, através do **feedback**.



Exemplificando

Imagine a seguinte situação: você envia uma mensagem via *WhatsApp* para o grupo “amigos”, dizendo “amanhã é meu aniversário, venha comemorar comigo. Vai ser no bar de sempre”. Como sua mensagem foi enviada no final da noite, alguns só viram no dia seguinte e apenas alguns deles responderam, confirmando presença (*feedback*). No dia de seu aniversário, poucos amigos apareceram. O que aconteceu? Todos receberam a mensagem? Os que não compareceram realmente haviam entendido em que dia seria o encontro? Todos sabiam qual era o “bar de sempre”? Sem a garantia de que a mensagem foi recebida, compreendida e a confirmação disso (*feedback*), o processo de comunicação não se concretizou, gerando problemas.

Assim, temos que pensar em outros fatores que podem interferir na qualidade da comunicação, que teoricamente são chamados de “Barreiras à Comunicação” ou “Ruídos na Comunicação”. Diversos autores trataram desse tema, abordando diferentes aspectos e denominando as barreiras à comunicação de diferentes formas. Dentre elas, destacamos:

Filtragem – quando o emissor da mensagem seleciona o conteúdo a ser transmitido, para que a mensagem seja aceita de maneira favorável. É também chamada de Efeito de Status, por envolver a comunicação entre pessoas de níveis diferentes (hierárquicos, sociais etc.), o que pode gerar distorção na comunicação, como falta de informações para a tomada de decisões.

Percepção seletiva – quando o receptor vê e escuta seletivamente, de acordo com suas necessidades, interesses, expectativas e características pessoais.

Sobrecarga de informações – quando o volume de informações que se recebe é maior do que a capacidade de processamento delas. Assim, a tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações.

Defesa – quando a informação é percebida como ameaça,

o receptor tende a tomar uma atitude de defesa, reduzindo a capacidade de entendimento mútuo.

Linguagem (ou semântica) – quando a seleção das palavras ou símbolos escolhidos (codificação) ao transmitir a mensagem tem diferentes significados para o transmissor e o receptor. Diz respeito ao tipo de linguagem que dificulta a clareza da mensagem, como linguagem especializada (jargões) ou sofisticada demais para quem a recebe.

Barreiras ou diferenças culturais – diz respeito à dificuldade (do emissor ou do receptor) em considerar, escutar e entender pontos de vista alternativos e valores distintos dos seus. Essa dificuldade, geralmente, ocorre em função da comunicação se dar entre grupos culturais distintos, como entre pessoas de diferentes países.

Distrações físicas – dizem respeito a ocorrências que podem dificultar a transmissão da mensagem entre o emissor e o receptor, como barulho, falta de atenção ou interrupções durante o processo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; ROBBINS, 2002, SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2009).

Além dos aspectos destacados, ainda temos que considerar que a comunicação pode se dar de diferentes formas: **comunicação verbal**, que é realizada através do uso de palavras – faladas ou escritas; **comunicação não verbal**, que se dá através de gestos, posturas, expressões corporais ou faciais. O ideal seria que ambas se complementassem, o que nem sempre ocorre, gerando uma distorção na comunicação, quando a mensagem verbal é diferente da mensagem transmitida de forma não verbal. Por exemplo, você conta sobre uma conquista profissional a um amigo e ele diz “ah...que legal”, sem muito entusiasmo ou sem olhar para você durante o relato, pois está conferindo as mensagens que recebeu no WhatsApp ao mesmo tempo. Como se sentiria? Ele está interessado em sua mensagem?



Pesquise mais

Para entender mais claramente esse aspecto, leia o artigo “A importância da linguagem não verbal nas relações de liderança nas organizações” na Revista Esfera, ele trata do tema de forma clara e objetiva. Disponível em: <http://fsma.edu.br/esfera/Artigos/Artigo_Suraia.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

A comunicação nas organizações

As discussões desenvolvidas até aqui nos oferecem uma ideia sobre a complexidade da **comunicação interpessoal**, para que seja eficaz e cumpra seu papel de troca e compreensão entre as pessoas. Agora, vamos transpor essa discussão para o ambiente organizacional. De acordo com estudos realizados por Kunch (2006), existem diversas abordagens sobre o fenômeno da comunicação nas organizações, assim como diferentes terminologias, e no Brasil pode ser denominada como “Comunicação Organizacional”, “Comunicação Empresarial” ou “Comunicação Corporativa”. A autora define essa comunicação como “[...] Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade” (KUNSCH, 2006, p. 15). Ou seja, é a aquela que se dá entre a organização e seus colaboradores (clientes internos), clientes externos, fornecedores, comunidade e o mercado em geral.

Esse é um tema importante no referido contexto, pois permeia todos os processos organizacionais e pode potencializar ou prejudicar esses processos. Vejamos uma ilustração sobre a importância da comunicação nas organizações:



Pense na comunicação como o sistema circulatório do corpo humano. Ele leva o sangue que oxigena e nutre todos os órgãos do corpo para que possam funcionar adequadamente. Sem o sangue, os órgãos adoecem e o corpo também. Da mesma forma, a comunicação organizacional leva “vida” às diferentes áreas da organização fazendo com que funcionem em harmonia e de forma saudável. (CINTRA; DALBEM, 2016, p. 123-124)

Assim, podemos entender que comunicação organizacional deve atender a alguns **objetivos** como: compartilhar informações (metas organizacionais, diretrizes para realização de tarefas, resultados e decisões), expressão de sentimentos e emoções, para que as ações sejam coordenadas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Para que esses objetivos sejam atendidos, é preciso entender

como se dá o processo comunicacional nas organizações. Para tanto, podemos considerar que a comunicação ocorre através de: **canais ou redes formais**, que transmitem mensagens referentes às atividades desenvolvidas pelos colaboradores, como metas, normas e procedimentos e é estabelecida pela organização; **canais ou redes informais**, que transmitem informações de maneira espontânea, que são geradas e repassadas entre os colaboradores. Esse tipo de comunicação é conhecido, popularmente, como “rádio peão”, “rádio corredor”, “rádio pirata”, dentre outras denominações. Ela ocorre de forma independente e não necessariamente segue as regras da organização. Assim, pode ter origem e implicações positivas ou negativas para a organização e para os colaboradores. “Esse é um meio de comunicação extraoficial, impossível de ser eliminado, por ser intrínseco à necessidade humana. Costuma ser ignorado pelos gestores, mas deveria estar alinhado à comunicação formal” (PORTO, 2012, p. 1).

Também é importante distinguir que o fluxo de informações dentro das organizações pode assumir diferentes **direções**, como mostra a Figura 3.2.

FIGURA 3.2 – DIREÇÃO DA COMUNICAÇÃO



Fonte: Elaborada pela autora.

Descendente – é aquela que vem dos níveis hierarquicamente mais altos para os níveis mais baixos. Serve para a **influenciar**

estratégias, objetivos, tarefas, instruções, políticas e procedimentos e fornecer feedback. Ela mantém os colaboradores informados sobre as decisões, o posicionamento da empresa frente às questões organizacionais e o que se espera de seus colaboradores.

Ascendente – tem origem nos níveis mais hierárquicos mais baixos e se destina aos níveis mais altos. Serve para **informar** problemas, resultados, pedir orientações, encaminhar solicitações e fornecer feedback dos colaboradores aos seus gestores. Ela mantém os gestores informados sobre como os colaboradores se sentem em relação ao seu trabalho, aos colegas e a organização como um todo.

Lateral ou Horizontal – ocorre entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, dentro ou fora do grupo de trabalho. Serve para **coordenar** a troca de experiências, percepções, discussões de problemas e soluções e fornecer *feedback*. Ela possibilita a articulação entre pessoas e grupos e agiliza o processo de comunicação.



Assimile

A análise da direção da comunicação nos permite perceber a riqueza de possibilidades comunicacionais na empresa e os benefícios que pode trazer para as pessoas e organizações. Também possibilita a compreensão de que, em qualquer direção, a comunicação pode ser fonte de problemas se for unilateral ou for utilizada de forma inadequada.

Funções da comunicação nas organizações

A comunicação exerce algumas funções importantes, que são influenciadas por alguns fatores, como a cultura organizacional (valores e crenças), o estilo de liderança vigente, políticas e práticas de gestão e objetivos organizacionais, dentre outros. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326), as funções da comunicação são:

Informação – age na facilitação da tomada de decisões, proporcionando dados para que as pessoas identifiquem e avaliem alternativas. Essa função pode ser exercida em todos os níveis da organização.

Controle – age no controle de comportamentos das pessoas de diversas maneiras, através de orientações formais, como

quando o gestor orienta o cumprimento de regras e normas da organização. Esse controle também pode ser exercido de maneira informal, como quando o grupo tem interesses e procura adesão dos membros para atingi-los (se todos trabalharem bem, a equipe receberá bonificação).

Motivação – age na facilitação da motivação ao esclarecer ao funcionário o que deve ser feito, expectativas de desempenho, orienta para melhoria, recompensa os progressos e as conquistas dos colaboradores. Essa função também pode ser desenvolvida pelos membros do grupo a que o colaborador pertence, quando o grupo reconhece a competência dos colegas, se apoia a resolução de problemas ou compartilha informações sobre o trabalho.

Expressão emocional – age na interação social, abrindo espaços para a expressão de sentimentos e satisfação das necessidades sociais, através de manifestações de apoio e suporte no dia a dia. Essa função pode ser exercida em todos os níveis da organização.

Comunicação Interna: criando vínculos

Como vimos durante esta seção, a compreensão do fenômeno “comunicação” é essencial. Em função disso, muitas empresas têm dedicado atenção ao tema, e, em algumas, existe uma área específica para sua gestão, chamada de Comunicação Interna. Buscando uma definição clara, Bacelar (2015) explica:

Se a comunicação organizacional dá conta de todos os processos comunicativos que ocorrem dentro das organizações, a comunicação interna ocupa-se única e exclusivamente do que ocorre no seu interior. A comunicação interna debruça-se sobre relações com os colaboradores, os diferentes comportamentos internos e administrativos, as ações humanas, as decisões estratégicas, entre outras (BACELAR, 2015, p. 1).



A Comunicação Interna tem alguns objetivos específicos, e os principais deles são destacados a seguir:



Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa; possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios; facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno (MELO, 2006, p.1).

Assim, podemos entender a sua amplitude, pois “a comunicação interna contempla a busca do envolvimento dos colaboradores com a organização, utilizando-se, para isso, de programas e instrumentos de comunicação que possibilitem o diálogo entre indivíduo e organização” (WELS, 2005, p. 83).

Esse desafio tem sido enfrentado pelas empresas brasileiras. A pesquisa “150 Melhores Empresas para Trabalhar”, envolvendo empresas de todo país, é realizada anualmente pela revista Você S.A. Em sua última versão, de 2017, a pesquisa revela uma preocupação das empresas classificadas em disseminar as informações de maneira ágil para toda a equipe. Os resultados mostram que em 78% das empresas, os funcionários são diretamente comunicados sobre ocorrências internas; 66,7% dessas empresas falam com os funcionários antes de comunicar informações para a imprensa; em 82,7% das empresas, os gestores são orientados sobre como repassar as informações; em 68,7% dessas empresas, a área de comunicação está disponível para receber questionamentos e 59,3% das empresas mostram aos funcionários quais foram as soluções adotadas para resolver ocorrências.

Para potencializar a comunicação interna, existem várias estratégias a serem utilizadas pelas organizações, como reuniões (dentro de uma mesma equipe ou entre equipes de diferentes setores), café da manhã (incluindo gestores e colaboradores), jornais internos (*house organs*), e-mails corporativos, videoconferências, intranet, internet, portais corporativos, rádios corporativas, bem como visitas às áreas, ouvidoria, murais, dentre outros.

Como podemos perceber os recursos disponíveis para otimizar a comunicação nas empresas foram muito ampliados pela tecnologia. Entretanto, vale uma última reflexão sobre a forma

como esses recursos são utilizados, considerando que a escolha dos canais adequados para comunicação deve incluir uma análise sobre o tipo de informação que se quer transmitir. Nesse sentido, Shelles (2008) destaca que a comunicação mais próxima, via reuniões, videoconferência ou telefone, pode ser mais apropriada quando uma informação é complexa e pode gerar dúvidas ou questionamentos. Quando a informação é objetiva e clara, outros canais, como e-mails, jornais ou murais, podem ser utilizados sem prejuízo à comunicação. Isso ocorre porque os canais que envolvem a comunicação verbal e não verbal são considerados mais ricos para obter uma comunicação eficaz.

A comunicação parece um desafio? Ela continua sendo tema de nossas discussões nas próximas seções, vamos lá!

Sem medo de errar

Vamos retomar a situação-problema proposta para esta seção. Lembre-se de que a Cultura Universal é uma rede de livrarias com cinco lojas, sua expansão foi grande nos últimos anos e pretende continuar crescendo. Seu desafio atual é manter seus colaboradores alinhados aos objetivos da organização e, para tanto, incumbiu a gerente de pessoas de elaborar um estudo sobre comunicação e implantar um programa de avaliação de desempenho.

A partir de uma pesquisa inédita sobre comunicação, aplicada a todos os colaboradores, foi detectado que: 60% dos colaboradores percebem a comunicação interna como negativa ou neutra; existem problemas como: falta de clareza e transparência, dificuldade de comunicação dos líderes e prevalência da comunicação informal (rádio peão). Os recursos comunicacionais da empresa se resumem em reuniões, quadro de avisos e site. Com base nessas informações, você, como estagiário(a), deve ajudar a psicóloga a algumas questões:

- Os problemas de comunicação identificados na pesquisa se relacionam com os conceitos discutidos nesta seção? De que forma? Exemplifique.

A situação apresenta vários aspectos que foram discutidos ao longo da seção, dentre eles: a comunicação descendente (de cima

para baixo) e lateral (rádio peão) parecem ser predominantes, a pesquisa inédita é um exemplo de comunicação ascendente (de baixo para cima); as informações oferecidas aos colaboradores parecem não ser suficientes e claras ou estão enfrentando barreiras a comunicação, como semântica (as palavras não são entendidas por todos, ou filtragem (as informações passadas são selecionadas pelo emissor). A rádio peão toma força quando os colaboradores não têm informações confiáveis e buscam sanar essa falha através de especulações. Que outros fatores você identificou?

- Como você avalia o sistema de comunicação existente na empresa?

O sistema é bastante restrito, porque não fica claro se os gestores repassam as informações recebidas à sua equipe, e caso passem, de que modo o fazem. Um quadro de avisos pode ser uma forma simples e de baixo custo para transmissão de informações pontuais, e esse parece ser o único meio de comunicação dirigido ao colaborador, mas para que cumpra a sua função deve estar acessível a todos e ser atrativo e atualizado constantemente. O site da empresa atende apenas a comunicação entre a empresa e o mercado. Que outros aspectos percebeu?

- Que ações poderiam ser desenvolvidas pela organização para que a comunicação interna seja melhorada? Dê uma sugestão.

Criação de um sistema mais amplo e participativo, incluindo reuniões periódicas entre todas as equipes e seus gestores, para alinhamento de informações importantes sobre a empresa (mudanças, metas etc.), discussão de problemas e levantamento de sugestões; ampliação dos canais de comunicação eletrônica, como *e-mails* corporativos e intranet. Desenvolvimento dos gestores com relação a comunicação, sua importância e processo. O que mais você pode sugerir?

Avançando na prática

O poder da comunicação

Descrição da situação-problema

Uma indústria de equipamentos, com 150 funcionários, teve redução brusca de pedidos, devido à crise econômica. Os funcionários da área de produção perceberam, pois, o volume de trabalho diminuiu. Um dos líderes conta que ouviu “algo” sobre a empresa diminuir temporariamente a carga horária. Em dois dias, a notícia se espalhou pela empresa inteira, os colaboradores estão preocupados. Buscando esclarecimentos, o Supervisor da Produção procurou seu superior, o gerente de produção, que disse: “Não, não há problema nenhum. A empresa está ótima. Por favor, faça os funcionários pararem de fofocar”, e encerrou a conversa. No dia seguinte, muitos colaboradores já estavam procurando novos empregos, porque “souberam” que vai haver demissão. Como você percebe a comunicação na empresa descrita?

Resolução da situação-problema

A empresa tem uma rede de comunicação informal forte, pois as informações são transmitidas rapidamente. No entanto, essas informações são apenas especulações, sem confirmação e se distorcem rapidamente. Parece haver problemas reais, mas os gestores não estão oferecendo possibilidades de esclarecimento aos colaboradores, filtrando (barreira à comunicação) informações que são do interesse deles. Com a postura de simplesmente abafar o “boato” sem explicações claras e compreensíveis, o gerente reforçou as suspeitas e o medo entre os colaboradores.

Faça valer a pena

1. Observe a imagem abaixo: Texto-base:



Fonte: acervo da autora.

Esse *outdoor* está afixado ao lado de uma pista de caminhada, no entorno de um parque. Um caminhante com aproximadamente 40 anos para em frente a ele, lê e diz: “Nossa! O que será isso? Não entendi! O que é Hipster? E modão?”. Aparentemente, a mensagem pretendida pela propaganda não surtiu efeito sobre esse leitor, o que podemos considerar uma falha no processo de comunicação.

Considerando o contexto apresentado, identifique a barreira de comunicação a que se refere.

- a) Efeito de *status*.
- b) Defesa.
- c) Semântica.
- d) Percepção seletiva.
- e) Distrações físicas.

2. A chamada “rádio peão” é formada pelos funcionários dentro de uma empresa a partir de um comunicado que corre entre os setores e que não é formalizado pela instituição, gerando, assim, a distorção do real sentido do comunicado ou assunto. Quando bem gerenciada, esse tipo de comunicação pode ser um meio de trazer resultados positivos para a empresa, já que atinge a todos de formas diferentes.

Fonte: texto adaptado de Comunicação Informal. Disponível em: <<https://comunicacaoinformal.wordpress.com/>>.

Considerando a informação acima, pode-se considerar que ela representa:

- I. A rede de comunicação formal.
- II. A rede de comunicação informal.
- III. Um exemplo de comunicação descendente.
- IV. Um exemplo de comunicação lateral.
- V. Uma etapa do processo de comunicação.

Assinale a alternativa que corresponde apenas as afirmativas corretas.

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

3. Leia o texto a seguir:

Após realizar uma pesquisa de Comunicação Interna, a empresa percebeu que estava trabalhando com muitos canais que tinham informações iguais ou similares. Notou também que não havia um critério claro sobre o que seria comunicado em cada canal, e que o excesso de e-mails enviados tornava a comunicação confusa para os empregados. Além disso, surgiu um dado muito significativo através da pesquisa: 68% das pessoas apoiavam um canal digital ao invés da revista impressa. Foi isso que fez com que o departamento de Comunicação Corporativa da empresa fosse atrás de uma nova solução para apresentar a empresa: a criação da emissora de rádio *on-line* e o canal de *podcasts*. Assim encontrou, uma maneira de trabalhar a comunicação em um único canal de linguagem leve, dinâmica, ágil e democrática. Utilizando uma plataforma que permite a interatividade e possibilita uma maior proximidade em relação aos empregados, devido à acessibilidade e também participação deles em programas e concursos da rádio.

Fonte: adaptado de <<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/tag/cases-2/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

Considerando a situação apresentada e as discussões sobre a comunicação nas organizações, analise as afirmativas abaixo, considerando V para verdadeiro e F para falso:

- () A sobrecarga de informações pode se tornar uma barreira à comunicação, por dificultar o processamento correto, portanto a empresa agiu corretamente ao dedicar atenção a esse fator.
- () O fato de a empresa ouvir os funcionários através de uma pesquisa caracteriza uma via de comunicação ascendente, que atende a um dos objetivos da Comunicação Interna.
- () A estratégia utilizada pela equipe (criação da rádio), nesse caso, está reforçando a sobrecarga de informações impostas aos colaboradores e desviando a atenção do trabalho (participação em programas e concursos).
- () A proposta apresentada pela equipe parece atender as demandas identificadas e reforça a necessidade de alinhar as estratégias de comunicação às características da organização e de seus colaboradores.

Assinale a afirmativa que apresenta a sequência correta.

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

Seção 3.2

Avaliação de desempenho

Diálogo aberto

Nessa seção, vamos discutir sobre a avaliação de desempenho, seu significado e importância, como se dá o processo e os desafios que apresenta. Vamos aplicar esses novos conhecimentos em uma situação prática, retomando o contexto da Cultura Universal, uma rede de livrarias que foi criada há 25 anos, com cinco lojas, sua expansão foi grande nos últimos anos e pretende continuar crescendo. Seu desafio atual é manter seus colaboradores alinhados aos objetivos da organização e, para tanto, incumbiu a gerente de pessoas de elaborar um estudo sobre comunicação e implantar um programa de avaliação de desempenho. Para dar início ao trabalho, analise a seguinte situação:

Os gerentes das lojas 1, 2 e 3 estão na empresa desde o início de suas operações e começaram sua atuação na empresa com o cargo de vendedor. Depois de alguns anos, foram promovidos em função de ser “bons” funcionários (pois, eram assíduos, confiáveis e comprometidos) e, desde então, permanecem como gerentes. Em sua trajetória, a condução e a avaliação de suas equipes eram realizadas de maneira informal, e as orientações eram dadas pontualmente, quando ocorriam problemas. Agora, esses gestores são responsáveis pela avaliação de sua equipe com foco na orientação dos colaboradores, para que possam obter bons resultados em vendas, além de se desenvolverem continuamente, visando a formação de novos líderes. Essa mudança de foco está gerando dúvidas entre os gestores. Assim, você, como estagiário (a), deve ajudar a psicóloga a respondê-las:

- Qual é o objetivo da avaliação de desempenho?
- Como se estrutura o processo de avaliação de desempenho?
- Qual é a responsabilidade dos gestores nesse processo?

Lembre-se de que as respostas a essas questões vão ajudá-lo na elaboração de uma análise crítica do processo de avaliação de

desempenho ao final desta unidade.

Não pode faltar

A avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento

O desempenho é um tema recorrente nos estudos relacionados ao campo das organizações, tendo em vista que, na atualidade, as empresas enfrentam desafios para sua sobrevivência e crescimento que são apresentados pela globalização e pelo contexto social, político e econômico em que estão inseridas. Como já sabemos, as organizações dependem das pessoas que nela atuam para que seus objetivos sejam atingidos. Assim, passa a ser tema de interesse da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho, tanto em nível da organização como um todo, em relação aos colaboradores, em particular, torna-se fundamental. Então, vamos tentar desvendar esse processo, tendo como objetivo compreender a avaliação de desempenho profissional.



Refleta

Nós fazemos avaliações o tempo todo, seja com relação ao nosso próprio comportamento, das pessoas que nos rodeiam ou a situações que vivenciamos, não é? E você, já foi avaliado como profissional? De que forma? Como se sentiu durante esta avaliação?

Inicialmente, os estudos sobre desempenho tiveram como foco o que, teoricamente, chamamos de Desempenho de Tarefa, que “estaria relacionado à proficiência com que o indivíduo realiza as tarefas esperadas de seu papel na estrutura de trabalho, isto é, no cargo” (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013, p. 62). Com a evolução dos estudos, tornou-se consenso que para realizar atividades laborais, o indivíduo precisa também desenvolver comportamentos adequados que influenciam os resultados. A esse conjunto de fatores, conceitualmente chamamos de Desempenho Contextual, que “inclui não apenas comportamentos, como a ajuda aos colegas da organização ou bem-estar de seus membros, mas também o fornecimento de informações sobre como melhorar procedimentos do trabalho” (QUEIROGA;

BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2015, p. 38). Os autores propõem a existência de três pressupostos básicos para a diferenciação entre o desempenho de tarefa e o contextual, a saber:



1. Atividades relevantes para o desempenho na tarefa variam entre os tipos de trabalho, ao passo que atividades de desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os tipos de trabalho; 2. desempenho voltado para a tarefa é relacionado a habilidades aprendidas, enquanto desempenho contextual é relacionado a fatores disposicionais (personalidade, motivação para trabalhar, comprometimento com a organização); 3. desempenho voltado para a tarefa é mais prescrito e constitui um comportamento esperado de uma tarefa, enquanto desempenho contextual é mais flexível e menos estrito (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2015, p. 38).

Tendo entendido essa diferenciação, resta saber como mensurar esses aspectos do desempenho profissional dos colaboradores de uma organização. Então, chegamos ao que, teoricamente, chamamos de **Avaliação de Desempenho (AD)**. Vamos entender um pouco melhor? Para Peixoto e Caetano (2013):



AD é um termo genérico em geral utilizado para designar o processo por meio do qual, gerentes e subordinados encontram-se periodicamente para revisar e avaliar o andamento do trabalho realizado com o objetivo de aprimorar o desempenho do trabalhador ou da equipe, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 529).

Já para Chiavenato (2014, p. 210), a avaliação de desempenho “é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da empresa”. Podemos encontrar muitas outras definições para Avaliação de Desempenho, com algumas diferenças por conta da abordagem que cada autor tem sobre o tema. Porém, essencialmente, há consenso de que a Avaliação de Desempenho é um sistema que se destina a medir um comportamento ou resultado real apresentado pelo avaliado e comparar com aquele que era esperado, identificando se existe defasagem entre os dois pontos, como ilustra a figura a seguir.

FIGURA 3.1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, podemos entender que a avaliação de desempenho tem por objetivo conhecer as competências e as potencialidades dos colaboradores para que se possa valorizar e recompensar as suas realizações, bem como identificar pontos de defasagem para que possam ser desenvolvidos; portanto, deve ser considerada como uma **ferramenta de desenvolvimento**. Mas, enfim, como esse processo funciona?

Princípios básicos da avaliação de desempenho

Existem algumas formas de pensar e estruturar um processo de avaliação de desempenho, pois “é necessário considerar quatro elementos básicos: o avaliado, o julgamento (do desempenho), o avaliador e o contexto no qual os comportamentos ocorrem” (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 531).



Assimile

Existem diferentes modelos de avaliação de desempenho, ou seja, não existe um modelo único que possa ser utilizado com sucesso em organizações diferentes. Portanto, cada organização deve pensar o próprio processo, de acordo com os seus objetivos específicos e as suas características.

Para esclarecer as decisões que modelam o processo, Chiavenato (2014, p. 211) propõe algumas questões:

Por que avaliar o desempenho? O desempenho deve ser avaliado para que as pessoas saibam como estão se saindo e

possam direcionar seus esforços de maneira consciente, para que as organizações conheçam o potencial de seus colaboradores e possam definir estratégias, para que assim ambos possam alinhar e ajustar expectativas.

Que desempenho deve ser avaliado? Como já vimos antes, na definição de desempenho (de tarefa ou contextual) existem vários aspectos que podem ser avaliados e esses devem ser escolhidos antes de se desenhar o processo de avaliação. O autor distingue três aspectos fundamentais: os **resultados** concretos e finais que se pretende atingir dentro de certo período de tempo; o **desempenho** em si, ou seja, o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática; **fatores críticos de sucesso**, que se referem aos aspectos fundamentais para que a empresa seja bem-sucedida.

Como avaliar o desempenho? Nesse ponto, Spector (2003, p. 92) ressalta que os critérios utilizados para medir o desempenho devem ser diferenciados claramente entre as diversas funções que podem ser avaliadas e suas características específicas. Citando, como exemplo, a produtividade de um funcionário de linha de produção pode ser medida a partir do número de unidades produzidas, enquanto que a de um professor universitário poderia ser medida pelo número de publicações. Assim, se tornariam critérios objetivos para a avaliação. Essa questão também diz respeito aos métodos ou modelos de avaliação de desempenho que vamos explorar mais à frente.

Quem deve fazer a avaliação de desempenho? Nesse caso, existem diversas possibilidades e a escolha deve considerar a cultura da organização, os objetivos da avaliação, que tipo de desempenho se pretende medir, bem como o perfil dos avaliadores e avaliados. Alguns dos **tipos de avaliação** mais citados na literatura são: **autoavaliação**, quando o próprio colaborador se avalia com relação a sua performance, eficiência e eficácia, de acordo com critérios definidos por seu superior ou pela tarefa, sendo mais comum em empresas democráticas e abertas; **avaliação pelo superior hierárquico**, no qual o gestor que está diretamente ligado ao colaborador é quem define os critérios e avalia seus subordinados, com a assessoria da área de gestão de pessoas, sendo a forma utilizada pela maioria das empresas; **avaliação pelo subordinado** ou de **baixo para cima**, em que o gestor é avaliado por seus subordinados em relação a aspectos como delegação,

liderança e resolução de conflitos, por exemplo. Por haver diferença hierárquica, recomenda-se que o sistema de avaliação impeça a identificação individual dos colaboradores (compilando os resultados da equipe), por essas características não é comumente aplicada em empresas autocráticas e rígidas; **avaliação 180 graus** ou **por pares** na qual os colaboradores de um mesmo nível, ou equipe se avaliam mutuamente, com relação a fatores como relacionamento e qualidade do trabalho. É comumente utilizada em níveis gerenciais ou por empresas que desenvolvem o trabalho em equipe; **avaliação 360 graus**, que consiste no conjunto da utilização de diversas fontes de avaliação (por gestores e subordinados entre si, por pares e autoavaliação), é um formato muito difundido na atualidade e vem sendo considerado como a forma mais completa e justa de avaliação.

Como comunicar a avaliação do desempenho? Essa questão diz respeito à apresentação e discussão dos resultados da avaliação, entre avaliador e avaliado. Por ser um tema essencial, porém complexo, vamos explorá-lo detalhadamente na seção de estudos seguinte.

A partir de todas essas considerações, é possível perceber a relevância desse processo, tanto que em algumas empresas, a avaliação de desempenho é considerada uma das mais poderosas ferramentas de gestão. E sendo tão importante, se constitui como um subsistema da área de gestão de pessoas, que mantém um Programa de Avaliação de Desempenho formalizado, estruturado e atualizado constantemente. No entanto, é interessante ponderar que, mesmo em empresas que não possuem Programas e Políticas de Gestão de Pessoas estruturados, a avaliação também ocorre. Pode ser de maneira informal e contínua, o que por si só não é ruim, porém não é minimamente discutida e planejada, sendo possível que gere erros, percepção de injustiça ou conflitos, invalidando um processo fundamental. Para que isso não ocorra, vamos avançar um pouco mais no tema e identificar os desafios mais frequentes.

Desafios do processo de avaliação de desempenho

Como já discutimos anteriormente, a percepção é um processo que depende de características individuais, portanto, um mesmo fenômeno pode assumir diferentes significados entre as pessoas envolvidas. Nesse sentido, o processo de avaliação de desempenho

pode sofrer algumas distorções perceptivas, que são chamadas de “**vício ou viés de avaliação**”. Buscando fazer uma compilação das publicações de diversos autores (SILVA; MOITINHO, 2016, GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, LOTTA, 2002, ROBBINS, 2002, SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999), vamos considerar algumas delas:

- **Projeção:** atribuição de características próprias de um indivíduo a outras pessoas, como quando o avaliador atribui ao avaliado algumas qualidades, defeitos ou expectativas que são seus, por entender que o avaliado é parecido com ele. Como por exemplo, se o avaliador se julga honesto e confiável, julga que os avaliados também têm as mesmas características.
- **Efeito de Halo:** consiste em inferir qualidades positivas ou negativas em cadeia, ou seja, a partir de outra que seja considerada representativa. Exemplo: considerar que um funcionário tem bom desempenho apenas por ser assíduo e generalizar. Se ele é assíduo, é comprometido, consequentemente deve ser criativo, e assim por diante.
- **Tendência Central ou Leniência:** acreditar que a sabedoria está no meio termo, ou seja, as pessoas não são nem muito boas, nem são tão más em termos de desempenho. São apenas razoáveis, tem qualidades, mas também tem defeitos. O avaliador resiste em identificar tanto os desempenhos satisfatórios ou excelentes quanto os insatisfatórios e péssimos.
- **Erros constantes ou falsidade:** quando o avaliador acredita que o instrumento sirva para punir ou premiar os seus subordinados e, atuando nos excessos, o avaliador oscila entre liberdade e rigor na percepção do desempenho do subordinado.
- **Estereotipagem:** julgamento de uma pessoa com base na percepção sobre o grupo ao qual pertence. Assim, a avaliação se baseia em crenças e valores.



Exemplificando

Exemplos do viés da estereotipagem:

Tempo de serviço – os mais antigos são mais confiáveis;
Grau de instrução – os mais graduados são melhores do que os menos graduados, apesar de ocuparem a mesma função;

Sexo: as mulheres são menos competitivas do que os homens, portanto não têm condição de ocupar cargos de liderança.

Além desses, podemos citar a supervalorização da avaliação, por acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos das pessoas, levando-as a mudanças milagrosas. Ou a desvalorização da avaliação, por acreditar que a avaliação não trará nenhum aproveitamento para a organização, portanto omite informações, fornece informações incompletas ou incorretas.

Os desafios citados até aqui devem ser considerados a partir de alguns fatores, como: definição inadequada dos objetivos da avaliação, baixo envolvimento da alta administração no processo, despreparo dos gestores, delimitação do período a ser considerado para a avaliação, nível de participação dos gestores e dos colaboradores no processo de planejamento da avaliação (GIL, 2001, p. 150-151).



Pesquise mais

Como existem diversas possibilidades a serem consideradas na implantação de um processo ou programa de avaliação, é interessante que procure saber um pouco mais. Então, sugiro que assista a entrevista concedida por Sérgio Behnken, psicólogo e consultor organizacional. Ele trata dos tipos de avaliação, os desafios da implantação e as consequências que pode trazer para a empresa. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=AjAX30YV89c>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Métodos de avaliação de desempenho

Como já consideramos anteriormente, cada sistema de avaliação deve respeitar as peculiaridades do contexto organizacional em que será aplicado, pois a avaliação de desempenho exige um esforço articulado de todos os envolvidos para que se torne útil. Como uma apreciação pessoal a respeito do comportamento de alguém pode ser influenciada por valores subjetivos, torna-se relevante estabelecer recursos para uma avaliação minimamente estruturada e formal. Então, vamos discutir os **principais métodos** aplicados a esse processo, sintetizando as contribuições de diversos autores (SILVA; MOITINHO, 2016,

CHIAVENATO, 2014, REIFSCHNEIDE, 2008, SPECTOR, 2003, ROBBINS, 2002). De qualquer forma, cada um tem suas vantagens e desvantagens, bem como podem ser classificados como tradicionais ou atuais.

Dentre os **métodos tradicionais**, estão: Escalas Gráficas, Escolhas Forçadas, Incidentes Críticos e Pesquisa de Campo.

Escalas Gráficas: são formulários que descrevem os fatores de avaliação, nas linhas, e os níveis de desempenho nas colunas. Tais escalas avaliam o desempenho de uma pessoa, considerando aspectos como a quantidade e a qualidade do trabalho, localizando as dimensões mensuradas abaixo, acima ou na média em relação a outro grupo de pessoas que executam tarefas e atividades semelhantes. Como vantagens, podemos citar: configura-se em um instrumento de avaliação de e aplicação simples e fácil entendimento, produz uma visão resumida dos fatores avaliados, ou seja, das características de desempenho destacadas pela empresa e como se situa cada empregado diante delas, proporcionando, ainda, pouco trabalho para o registro das avaliações. Esse método é criticado por ser superficial, generalista, subjetivo, rígido e por reduzir a avaliação a quantificações. Entretanto, é um dos métodos mais antigos e utilizados até hoje.

Métodos das escolhas forçadas: também focaliza aspectos comportamentais, mas utiliza blocos de frases descritivas ao invés de pontuação. O avaliador é forçado a escolher uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do funcionário. O método tem como premissa a existência de certo percentual de pessoas que desempenham mal, regularmente e excepcionalmente bem seu trabalho e que, portanto, é sempre possível avaliar os funcionários segundo distribuição normal e forçada. Esse método não permite garantir os objetivos amplos que desejamos obter de um sistema de avaliação dada sua rigidez e pode levar a resultados desastrosos em matéria de motivação e produtividade na organização, pois não permite uma visão global do avaliado e é pouco conclusivo.



Exemplificando

Para cada indicador de desempenho, o avaliador (no caso, o gestor) deve atribuir um conceito, distribuindo obrigatoriamente os funcionários da seguinte forma: E (Péssimo) – para 10% dos avaliados; D (Sofrível) – para 20% dos avaliados, C (Regular) para 40% dos avaliados, B (Bom) – para 20% e A (Ótimo) para 10% dos avaliados.

Incidentes críticos: se baseia nas características extremas e representam níveis de desempenho altamente positivos ou negativos e não em desempenho normal. Pelo sistema, o avaliador registra à parte, diária ou semanalmente, todos os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os e especificando-os sempre que possível. Esse sistema facilita bastante o avaliador por ocasião da entrevista de avaliação de desempenho, que dispõe de dados para fundamentar seus comentários e as análises sobre o desempenho do subordinado. Como desvantagem, salienta-se a viabilidade de um registro permanente do comportamento do avaliado, possibilitando eventual distorção daquilo que foi percebido pelo avaliador. Portanto, pode ser incluído como um dos itens de outros métodos de avaliação (REIFSCHNEIDER, 2008).

Pesquisa de campo: é considerada um dos mais completos dos métodos tradicionais. É composta de quatro fases: entrevista inicial entre gerentes e um especialista em avaliação, entrevista complementar, planejamento de providências e acompanhamento de resultados. O formulário é composto de perguntas que guiam cada fase. Apesar de proporcionar uma avaliação profunda e permitir planejamento para um melhor desempenho futuro, é um processo demorado e caro. Apesar de serem bastante conhecidos e utilizados, são métodos considerados burocráticos e rotineiros e consideram as pessoas como sendo homogêneas. Os métodos modernos surgiram em reação às limitações dos tradicionais e buscam a participação do funcionário e a melhoria do desempenho (REIFSCHNEIDER, 2008).

Métodos atuais:

Avaliação Participativa por Objetivos: implica em estabelecer, mais democraticamente, os objetivos e resultados esperados, a partir de discussões e acordos recíprocos entre organização e indivíduo sobre o que fazer, como fazer e os recursos necessários para fazê-lo. É constituída de seis fases: formulação de objetivos negociados entre avaliador e avaliado, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua. É considerado como um

método democrático, participativo, envolvente e motivador. Por outro lado, pode gerar problemas quando ocorrer: a combinação de objetivos incompatíveis com o potencial do funcionário, o gestor obrigar o subordinado a aceitar um objetivo ou houver dificuldade em abandonar um objetivo que não mais deveria ser perseguido.

Avaliação de potencial ou assessment: enfatiza o desempenho futuro, as potencialidades ou características do avaliado, que facilitarão que ele assuma tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. O sistema é especialmente importante para embasar normas e diretrizes para a colocação e a recolocação de pessoas, a promoção e o planejamento de carreira. A avaliação de potencial possibilita à organização antever ou predizer o desempenho futuro dos avaliados e identificar talentos que eventualmente não seriam identificados. Portanto, tem um efeito de democratizar as oportunidades, ampliando o conjunto dos avaliados como candidatos a um tratamento especial pela organização.



Pesquise mais

Para entender um pouco mais os diferentes tipos de avaliação de desempenho, as vantagens e desvantagens de cada um, acesse a matéria publicada pela Convenia, consultoria em RH, disponível em: <<http://blog.convenia.com.br/5-modelos-de-questionario-para-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

O processo de avaliação de desempenho

Geralmente, a área de gestão de pessoas assume a responsabilidade pelo processo de Avaliação de Desempenho e pode propor, organizar, participar, assessorar e avaliar o processo. Porém, essa responsabilidade deve ser compartilhada com a alta gestão da empresa, bem como com os gestores das diversas áreas da organização e todos os colaboradores que serão envolvidos no processo, seja como avaliadores ou avaliados.

Nesse sentido, Peixoto e Caetano (2013) salientam que é necessário que alguns aspectos sejam claramente definidos e divulgados, como: qual será a periodicidade da avaliação (anual ou semestral), quem será avaliado/avaliador (tipo de avaliação), quais serão os dispositivos para recurso ou revisão da avaliação, como

será a entrevista de avaliação (feedback) e seus propósitos, bem como se o programa atual de avaliação se articula com o período seguinte. Essas definições constituem as etapas do processo:

Preparação da avaliação – inclui a preparação e o planejamento, como foco na identificação daquilo que se pretende medir (tipo de desempenho) e concepção de como o processo se desenvolverá.

Observação do desempenho – refere-se à avaliação propriamente dita, ou seja, à medição/estimação do desempenho, de acordo com os instrumentos e parâmetros escolhidos.



Pesquise mais

Cada organização deve elaborar os instrumentos de avaliação de acordo com os parâmetros escolhidos. Por isso, não existe um modelo único. Para efeito de ilustração, conheça um exemplo de formulário aplicado na Avaliação de Desempenho, acessando o modelo divulgado pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), disponível em: www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/secretarias/srh/setorPessoas/formularioDesempenho.doc. Acesso em: 10 fev. 2018.

Dar feedback e planejar o futuro – consiste na apresentação dos resultados identificados, o que comumente ocorre através do que chamamos de “entrevista de feedback”, de acordo com os parâmetros definidos para o período de análise. Com base nos resultados, deverão ser definidos objetivos e metas específicas a serem atingidos até o próximo período de avaliação, identificando ações e comportamentos que devem ser mantidos, evitados ou implementados.

Implementação de decisões gerenciais – é o momento de delinear as ações a serem implementadas, a partir dos resultados obtidos no processo. Essa implementação significa ativar a interface entre a avaliação e os demais subsistemas da gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, movimentação de pessoal, remuneração, recrutamento e seleção, de acordo com os propósitos do programa.

Nesse sentido, Martins (2002) salienta que mesmo havendo planejamento prévio, muitas variáveis podem interferir no sucesso de um processo de avaliação e faz algumas recomendações

para que seja eficiente, como: alinhamento com a estratégia da organização, ser apoiado pela alta direção, ser integrado com os demais processos de gestão de pessoas, ser aderente à cultura da organização, compatível com a realidade da empresa e estar voltado para a continuidade das ações.

Aqui encerramos a seção, mas a discussão sobre este processo tão rico e complexo continua nas próximas seções!

Sem medo de errar

Agora, vamos discutir e solucionar a situação-problema desta seção? Lembre-se de que os gerentes das lojas 1, 2 e 3 estão na empresa desde o início de suas operações e começaram sua atuação na empresa com o cargo de vendedor. Depois de alguns anos, foram promovidos em função de serem “bons” funcionários (pois eram assíduos, confiáveis e comprometidos), assim permaneceram como gerentes. Em sua trajetória, a condução e avaliação de suas equipes eram realizadas de maneira informal, sendo que orientações eram dadas pontualmente, quando ocorriam problemas. Agora, esses gestores são responsáveis pela avaliação de sua equipe com foco na orientação dos colaboradores para que possam obter bons resultados em vendas, além de se desenvolver continuamente, visando a formação de novos líderes. Essa mudança de foco está gerando dúvidas entre os gestores. Por isso, você, como estagiário (a), deve ajudar a psicóloga a respondê-las:

- Qual é o objetivo da avaliação de desempenho?

O objetivo geral da avaliação de desempenho é aprimorar o desempenho dos colaboradores e a produtividade da organização. Porém, como já discutimos, cada empresa deve definir os parâmetros da avaliação, de acordo com as suas características e objetivos do processo. Na situação apresentada, existem indicações de que a avaliação tem foco no que chamamos de “desempenho de tarefa”, pois se refere à medição dos resultados de vendas. Ao mesmo tempo, se refere ao “desempenho contextual”, pois tem como objetivo o desenvolvimento contínuo e formação de novos líderes. Assim, exige que a avaliação possibilite identificar o potencial dos colaboradores e que a empresa ofereça as condições necessárias para que os colaboradores possam se desenvolver.

- Como se estrutura o processo de avaliação de desempenho?

Como discutimos durante a seção, os principais passos para desenvolver um processo de avaliação de desempenho devem incluir: a preparação da avaliação, a observação do desempenho, dar feedback e planejar o futuro e, por fim, implementar decisões gerenciais.

- Qual é a responsabilidade dos gestores nesse processo?

A responsabilidade dos gestores nesse processo é ampla e contínua, pois a participação e envolvimento devem compreender todas as fases ou etapas do processo. O gestor, em sua área de atuação, é quem mais conhece as atividades, os seus objetivos e está mais próximo de cada colaborador, sendo peça fundamental no processo de avaliação. Portanto, deve receber apoio e assessoria da área de gestão de pessoas para que possa desempenhar o seu papel (avaliador/avaliado), realizar avaliações de qualidade e dar suporte e orientação aos colaboradores para que desenvolvam comportamentos e atitudes necessárias à melhoria de seu desempenho, bem como de seu desenvolvimento profissional.

Avançando na prática

Avaliação: qual é o modelo mais adequado?

Descrição da situação-problema

Karine é gerente de RH de uma indústria, que está implantando um processo de avaliação de desempenho. A empresa tem uma cultura aberta a mudanças, democrática, em que os colaboradores são ouvidos em suas demandas e sugestões. O diretor da empresa, a quem ela se reporta, pediu a gestora uma análise sobre a melhor solução para o processo de avaliação da empresa. Karine entende que, apesar de todos os gestores serem comprometidos com os objetivos gerais da empresa, cada área possui seus próprios objetivos e metas específicos. Além disso, entende que os gestores possuem competência e relacionamento com suas equipes que favorecem o diálogo. Assim, sugere que o modelo de avaliação deva ser a "avaliação participativa por objetivos". Se você estivesse no lugar de Karine, que argumentos apresentaria para defender esse modelo?

Resolução da situação-problema

A situação apresenta sugere que, tanto a organização, quanto seus colaboradores possuem características adequadas ao modelo de avaliação por objetivos, pois é democrática. Esse modelo exige a negociação entre avaliadores e avaliados sobre o que devem fazer, como fazer, bem como os recursos necessários para atingir os objetivos. Se gestores e colaboradores já funcionam bem dessa forma, seria bastante coerente que o modelo de avaliação respeitasse e, mais, aproveitasse essa condição de diálogo entre os envolvidos no processo.

Faça valer a pena

1. Existem diversos fatores a serem considerados para realizar a avaliação de desempenho em uma organização. Tomando como base as discussões propostas durante a seção, identifique os tipos de avaliação apresentados e suas características, julgando como V (Verdadeiro) ou F (Falso) as afirmações a seguir.

- () A autoavaliação ocorre quando o gestor se avalia e também avalia os seus subordinados.
- () A avaliação “de baixo para cima” significa que um subordinado pode avaliar seu superior hierárquico.
- () A avaliação 180 graus implica que os colaboradores de uma mesma equipe podem se avaliar mutuamente.
- () A avaliação 360 graus se refere a avaliação dos subordinados pelo gestor e também uma autoavaliação.

Enunciado:

Assinale abaixo a alternativa que corresponde à sequência correta:

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

2. Souza é gerente administrativo de uma empresa que implantou o processo de avaliação de desempenho recentemente. Apesar da empresa deixar claro que deveria medir o desempenho dos colaboradores com base nos resultados que cada um apresentou durante o período considerado para avaliação, ao avaliar seus subordinados, considerou

como aspecto principal o relacionamento interpessoal que tinha com eles. Assim, procurou não avaliar nenhum dos colaboradores muito abaixo ou acima do que foi estabelecido. De acordo com as discussões teóricas realizadas durante a seção, qual das afirmativas apresenta o “vício ou viés” apresentado pela situação?

Assinale a alternativa correta.

- a) Tendência central ou leniência, pois a avaliação foi baseada na crença de que todas as pessoas têm qualidades e defeitos.
- b) Erros constantes ou falsidade, pois a avaliação foi baseada na crença de que seu objetivo é premiar ou punir os colaboradores.
- c) Estereotipagem, pois a avaliação foi baseada na crença de que as pessoas pertencem a grupos bons ou ruins.
- d) Supervalorização, pois a avaliação foi baseada na crença de que a avaliação, por si só, pode corrigir os desvios de comportamento.
- e) Desvalorização, pois a avaliação foi baseada na crença de que a avaliação não traz nenhum benefício para a organização.

3. A revista *Você S/A* promove anualmente uma pesquisa, a partir da qual estabelece um ranking chamado “As 150 melhores empresas para trabalhar”. A pesquisa envolve os colaboradores das empresas inscritas que opinam sobre diversos fatores, como as práticas de gestão de pessoas existentes nas organizações. São consideradas empresas de diversos segmentos, regiões e portes, de todo o país. Destacamos a seguir alguns comentários dos colaboradores de empresas que foram classificadas, na sua publicação atual, com relação ao processo de avaliação de desempenho, que é presente em todas as empresas analisadas.

- “Embora a companhia tenha ferramentas de gestão, como avaliação de desempenho e trilhas de carreira, os profissionais acreditam que elas não funcionam na prática, principalmente por falta de divulgação”.
- “Críticas à curva forçada existente no processo de avaliação de desempenho e a escassez de mulheres e portadores de deficiência na liderança. Falta de um plano de reconhecimento, para quem trabalha na fábrica”.
- “A política de portas abertas, com lideranças acessíveis e sem grande hierarquia entre os cargos, é elogiada. Assim como a meritocracia, com promoções públicas e feedback constante”.
- “A companhia sempre envolve os funcionários no processo de busca por melhorias, como exemplo: os motoristas que batem recordes de dias sem acidentes participam do sorteio de um carro”.

(Fonte: texto adaptado da revista Você S/A, edição 233, out 2017.)

Tomando como base os depoimentos acima e as reflexões propostas ao longo da seção, analise as proposições a seguir e escolha a afirmativa correta que sintetiza o tema.

- a) A avaliação de desempenho é um processo oneroso que exige investimentos financeiros e humanos por parte das empresas que pretendem se destacar.
- b) As empresas que se destacam na pesquisa são aquelas que possuem as melhores condições para que o colaborador possa se desenvolver continuamente.
- c) O processo de avaliação de desempenho pode e deve ser continuamente melhorado, a partir dos resultados, das ações decorrentes do processo e seus efeitos.
- d) A avaliação de desempenho é um processo complexo, pois demanda planejamento, definição de objetivos claros e o envolvimento dos colaboradores.
- e) As melhores empresas para trabalhar possuem processos de avaliação de desempenho que atendem a todos os requisitos de uma estratégia eficaz de avaliação.

Seção 3.3

A importância da comunicação no processo de avaliação de desempenho

Diálogo aberto

Nesta seção, vamos aprofundar a discussão sobre avaliação de desempenho, dando foco na sua relação com a comunicação eficaz, na elaboração de críticas construtivas, além de consideradas possibilidades de desenvolvimento de pessoas, a partir do processo de avaliação. Novamente, vamos pedir que aplique esses novos conhecimentos em uma situação prática, retomando o contexto da Cultura Universal, uma rede de livrarias que foi criada há 25 anos, com cinco lojas, sua expansão foi grande nos últimos anos e pretende continuar crescendo. Seu desafio atual é manter seus colaboradores alinhados aos objetivos da organização e, para tanto, incumbiu a gerente de pessoas de elaborar um estudo sobre comunicação e implantar um programa de avaliação de desempenho. Para dar início ao trabalho, analise a seguinte situação:

A primeira aplicação formal da Avaliação de Desempenho na empresa está ocorrendo. O gerente da Loja 1 tem em sua equipe um colaborador que apresenta baixos resultados com relação ao cumprimento das metas de vendas, mas apesar disso, o gerente entende que “ele é um bom funcionário, porque quase nunca falta ou se atrasa e trata todo mundo bem”. O gestor precisa realizar a avaliação e dar o *feedback* ao colaborador, mas está inseguro e pede orientação. Você, como estagiário (a), deve ajudar a psicóloga a analisar a situação e responder as seguintes questões:

- Que cuidados um gestor precisa ter ao avaliar seus colaboradores?
- Como o gestor pode oferecer o feedback, especificamente, a esse colaborador?
- Que ações podem ser desenvolvidas pela empresa para desenvolver o colaborador, que é foco dessa avaliação?

Não pode faltar

A importância da comunicação no processo de avaliação de desempenho.

Como já exploramos na primeira seção desta unidade de estudos, o processo de comunicação é fundamental para a saúde das relações no ambiente laboral, tanto no nível interpessoal quanto organizacional. Pois, a comunicação eficaz entre os colaboradores, e entre estes e a organização, possibilita o alinhamento de objetivos, expectativas, bem como a orientação e apoio para que caminhem na mesma direção.

Da mesma forma, na segunda seção, discutimos o processo de avaliação de desempenho, suas peculiaridades, tipos e métodos. Um processo que deve ser estruturado e planejado, que pode ser uma ferramenta muito rica para a gestão de pessoas, gerando resultados para os colaboradores e para a organização como um todo. Também abordamos os desafios que esse processo apresenta, sendo que um deles é a percepção, que pode gerar distorções na avaliação e a comunicação, que permeia todo o processo.

Para a compreensão plena do processo de avaliação de desempenho e a importância da comunicação, vamos retomar e comentar algumas etapas, citadas nos estudos anteriores.

De acordo com Peixoto e Caetano (2013), a primeira etapa é a de **preparação da avaliação**. Ela é fundamental e pode interferir diretamente nos resultados de todo o processo, pois é o momento de tomada de decisões estratégicas.

Em outras palavras, a partir da decisão em realizar um processo de avaliação de desempenho, pela cúpula da organização, o desenvolvimento do processo depende de comunicação eficaz entre estes gestores e os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas, para alinhamento e tomada de decisões. Nesse contexto, o psicólogo deve oferecer subsídios técnicos e promover a reflexão, para que as decisões levem em consideração as implicações do processo para os colaboradores e para a organização. Tendo em vista que esse processo mobiliza emoções e expectativas, Peixoto e Caetano (2013) recomendam alguns cuidados, sendo os principais: deixar claro aos participantes qual é o alcance da avaliação e as suas principais consequências, além de manter a linha de ação tomada.

Ou seja, não mudar as regras durante ou depois do processo, pois haveria uma quebra no “contrato inicial”.

Para efeito explicativo, os mesmos autores subdividiram a etapa de preparação em seis passos, que devem ser desenvolvidos sequencialmente, pois a decisão anterior impacta a próxima.

O primeiro passo é o **estabelecimento de objetivos organizacionais**. Nesse momento, algumas perguntas devem ser respondidas, como: o que a empresa busca atingir ao deflagrar o processo de avaliação? Esses objetivos diferem de uma organização para outra, mas, a título de exemplo, eles podem ser o desenvolvimento, a distribuição de recompensas ou mesmo como critério para redução de quadro. Outra pergunta a ser respondida é: o que a organização pretende fazer com os resultados obtidos? A resposta a essa questão deve esclarecer como serão tratados os problemas identificados e envolve uma perspectiva de mudança.

O segundo passo, a **identificação dos aspectos operacionais** implica em definir o que será avaliado e que comportamentos serão medidos. Essa definição é fundamental para que o avaliador possa direcionar a sua atenção exatamente ao ponto a ser avaliado.



Assimile

Aqui estamos tratando de identificar o tipo de desempenho que deverá ser avaliado. Nesse momento, é importante lembrar a discussão, realizada na seção anterior, sobre os tipos de desempenho (tarefa ou resultado).

O terceiro passo, **identificação dos participantes**, implica em definir quem serão os avaliados e os avaliadores. Algumas empresas optam por avaliar todos os colaboradores, outras definem por avaliação parcial, por setores ou níveis. Não há problema nesse recorte, porém, qualquer que seja a opção, deve estar alinhada aos passos anteriores, em que encontrarão sua justificativa.

O quarto passo, **identificação das medidas**, diz respeito à identificação dos instrumentos de medida a serem aplicados. Esse passo implica em escolher dentre os diferentes métodos de avaliação de desempenho que vimos na seção anterior.



Pesquise mais

Um dos métodos que podem ser utilizados é a “autoavaliação”, assim seria interessante conhecer um exemplo de instrumento aplicado para esse método, a “Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT)”, que foi construída e validada por Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015) e está disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/handle/235/4521>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

O quinto passo, **construção dos instrumentos**, corresponde a definir o desenho do instrumento de avaliação, de forma que possua qualidade visual, seja entendido (por avaliadores e avaliados), contenha instruções sobre a aplicação e formas de resposta. Existem alguns modelos e sistemas “prontos”, que são comercializados por consultorias ou mesmo encontrados através de pesquisa pela internet. Porém, a escolha deve considerar a validade e confiabilidade das medidas, respeito às características e cultura da organização, a adequação as decisões tomadas anteriormente, bem como a praticidade de aplicação. Por todas essas peculiaridades, é razoável recomendar que cada empresa desenvolva seu próprio instrumento, a partir dos métodos existentes e critérios definidos para a avaliação.



Pesquise mais

Para se apropriar da discussão sobre a importância da escolha de critérios e elaboração do instrumento de avaliação, leia um trecho (p. 3-5) da pesquisa de Gonçalves e Leite (2004). Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional, publicada na Revista Brasileira de Enfermagem. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019634009>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

No sexto passo, **planejamento das ações e feedback dos resultados**, deve-se considerar questões sobre a necessidade de treinamento para a utilização do instrumento; onde, como e quando ocorrerá a avaliação; como os resultados serão analisados; de que forma e em que período os resultados serão apresentados aos participantes.

Assim, finalizamos a discussão sobre a etapa de preparação,

que é extensa e complexa porque o planejamento é essencial para ampliar as possibilidades de sucesso de todo o processo. Então, vamos continuar!

Feedback: oportunidade de aprendizado e desenvolvimento.

Finalizada a primeira etapa, decorre naturalmente a Etapa 2 – **Observando o Comportamento**, que implica na avaliação propriamente dita. Essa etapa já foi apresentada na seção anterior, incluindo o destaque dado aos problemas que podem ocorrer na avaliação, que chamamos de vícios ou vieses de percepção. Porém, vamos retomar essa discussão, ressaltando alguns pontos fundamentais.

A avaliação de desempenho se constituiu e se mantém como uma ferramenta valiosa para a gestão de pessoas, para que se mantenha a sua validade e importância, um dos cuidados essenciais, dentre outros já citados, é a criação de um clima favorável à sua realização. Para tanto, recomenda-se que todo o processo seja amplamente divulgado a todos os envolvidos, antes de sua implantação, através dos canais de comunicação interna.

Com relação aos avaliadores, Gil (2001) ressalta pontos de atenção, dos quais destacamos alguns: conhecer bem cada um dos avaliados; conhecer profundamente a natureza dos cargos; reconhecer que as pessoas são diferentes entre si, pois mesmo em tratando-se de colaboradores que realizam as mesmas tarefas, estes poderão apresentar rendimentos diferentes; compreender claramente o que e como será avaliado; embora a avaliação formal tenha um período determinado, a observação e acompanhamento dos avaliados devem ser constantes, assim não deve ser determinada apenas por acontecimentos recentes; compreender claramente os objetivos da avaliação, buscando ser imparcial e justo; esclarecer aos avaliados o processo de avaliação, bem como sua utilidade, tanto para a empresa quanto para os colaboradores.



Pesquise mais

Para entender ainda melhor a importância do feedback e conhecer um modelo, assista ao vídeo “O que é *feedback*: benefícios e modelos | Episódio 1”, ele é muito interessante e tem pouco mais de 2 minutos. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=rRytNQgSM4M>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

Aproveite a oportunidade e assista a sequência para saber como oferecer um feedback "6 dicas essenciais de como dar feedback | Episódio 2" (5:24 min.). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zTFNyC8qx18>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

Como sabemos, o desempenho é um fenômeno multidimensional, pois está relacionado a vários fatores. Para que avaliação de desempenho seja realmente utilizada como uma ferramenta de desenvolvimento confiável e coerente com os fatores envolvidos, torna-se fundamental buscar a compreensão das causas do desempenho ineficiente.

Nesse sentido, Bohlander e Snell (2015) destacam três elementos básicos: **habilidade ou capacidade** – que inclui fatores como: conhecimentos, habilidades técnicas, relacionais, analíticas ou de resolução de problemas; **motivação** – que depende de fatores como: ambição, metas, expectativas, satisfação no trabalho ou percepção de justiça, dentre outros; **ambiente** – equipamentos ou materiais necessários ao trabalho, atribuições do cargo, suporte gerencial, condições econômicas, problemas pessoais etc. O autor salienta, ainda, que o diagnóstico deve considerar os três elementos e sua inter-relação, pois influenciam conjuntamente o desempenho.



Exemplificando

Um colaborador extremamente qualificado (capacidade) pode não ter um desempenho compatível, por conta de problemas financeiros ou emocionais ligados à sua família (ambiente). Outro colaborador se mostra ambicioso e interesse em seu crescimento profissional (motivação), no entanto, não tem um desempenho satisfatório em função de dificuldades em estabelecer relações com os colegas da equipe (habilidade relacional).

A partir dessas reflexões, pode-se compreender a relação entre a comunicação e a avaliação de desempenho, como elementos fundamentais. Como ambos podem ser complexos, vamos continuar essa discussão?

Feedback: o que é, como dar e receber *feedback*.

Aqui tem início, a Etapa 3 do processo de avaliação de desempenho que Peixoto e Caetano (2013) chamaram de: “Dando feedback e planejando o futuro”.

Retomando conceitos, sabemos que do ponto de vista da comunicação, para que o processo seja eficaz, é necessário que a informação que se pretende transmitir (pelo emissor) seja recebida por quem a recebe (receptor); além disso, o emissor deve se certificar de que a mensagem foi compreendida por quem a recebeu (receptor), através de sua resposta, que chamamos de *feedback*.

Do ponto de vista da avaliação de desempenho, o termo feedback, diz respeito ao momento em que o avaliador apresenta ao avaliado a sua percepção sobre seu desempenho. Na prática, normalmente, esse momento é caracterizado pelo que chamamos de “entrevista de feedback”, “entrevista devolutiva” ou “entrevista de avaliação”. Durante essa entrevista, o avaliador apresenta os resultados da avaliação e o avaliado deve compreender e assimilar os critérios aplicados em sua avaliação, os aspectos em que tem se desenvolvido satisfatoriamente, bem como aqueles em que pode ou precisa se desenvolver. Então, vamos aprofundar esse ponto!

A entrevista de avaliação tem como “objetivo essencial iniciar um diálogo que ajude o funcionário a aprimorar seu desempenho, fazendo com que seja um participante ativo na discussão. Tal participação está fortemente relacionada com a satisfação do funcionário com o *feedback* da avaliação” (BOHLANDER; SNELL, 2015, p. 366).

Esse é um momento crucial, do qual depende o sucesso de todo processo de avaliação de desempenho, para que tome significado e provoque efeitos benéficos aos colaboradores e à organização. Apesar de sua importância, sabe-se que a sua aplicação enfrenta dificuldades. Uma pesquisa realizada em uma organização de grande porte, em que existe a obrigatoriedade de que a entrevista de feedback seja realizada. Os resultados mostram que:

“41% dos empregados fizeram uma entrevista de avaliação com duração inferior a 15 minutos e apenas 19% com duração superior a 20 minutos, enquanto que 15% tiveram conhecimento formal da avaliação sem fazer entrevista com o seu avaliador” (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 548).

”

Dessa forma, é possível perceber que a entrevista de avaliação apresenta um grande desafio e uma das hipóteses traz à tona um elemento cultural, que em nosso meio, diz respeito à compreensão sobre o significado e a importância de se fazer críticas. Então, vamos buscar desmistificá-las, buscando entender a crítica como um processo natural inerente à habilidade de comunicação.

As críticas podem ser positivas (quando objetiva reforçar um comportamento ou atitude, que é considerado adequado) ou negativas (quando objetiva a mudança de comportamento ou atitude, que é considerado inadequado). Ainda é necessário compreender a diferença entre críticas construtivas e destrutivas. Para esclarecimento, Cintra e Ozaki (2010, p. 68), apresentam:

Tabela 1 – CRÍTICA CONSTRUTIVA X CRÍTICA DESTRUTIVA

CRÍTICA CONSTRUTIVA	CRÍTICA DESTRUTIVA
Significa redirecionar a contribuir na correção de comportamentos inadequados, bem como cumprimentar alguém por apresentar comportamentos adequados.	Fazer uma crítica destrutiva significa apontar erros, buscar culpados e desqualificar as pessoas. Ou ainda, salientar os equívocos e desempenhos ruins e não reconhecer os acertos nem fazer elogios aos comportamentos adequados.
Oferecer uma crítica representa a aprovação, a confirmação de uma atitude ou comportamento. O receber uma crítica representa a abertura e acolhida, a aceitação.	Representa a desaprovação, a não aceitação de uma atitude ou comportamento. O receber uma crítica desse tipo, implica em ter que defender-se, justificar-se ou submeter-se a opinião do outro (em oposição a sua).
O fazer e receber feedback numa postura construtiva pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional, fortalecendo os relacionamentos, tornando-nos pessoas de qualidade, criando um momento de reciprocidade.	O fazer e receber feedback numa postura destrutiva pode obstruir o desenvolvimento pessoal e profissional, enfraquecendo os relacionamentos, tornando-nos pessoas submissas ou rancorosas criando um momento de disputa e jogo de poder em que somente uma das partes pode vencer.

Fonte: adaptado de Cintra e Ozaki (2010, p. 68):

Portanto, podemos concluir que elaborar e receber críticas fazem parte de uma ação que demanda cuidado e responsabilidade, para preservar, fortalecer e manter relações, além de promover a aceitação das críticas e o desenvolvimento do outro.



Exemplificando

Para efeito de ilustração, vamos considerar uma possível situação de feedback: entre um gestor e um colaborador, analisando a forma de elaboração da crítica e a reação do colaborador a ela:

Crítica destrutiva: "Você está sempre atrasado. Algumas pessoas em seu departamento acham que você é preguiçoso".

Possível reação do colaborador: "Eu não sou preguiçoso. Se você pensa isso, não me entende nem um pouco".

Resultado: esse tipo de crítica, pouco clara e insinuando acusações, pode provocar emoções negativas e exigir que ele se defenda.

Crítica construtiva: "eu percebo que você tem mantido um bom relacionamento com seus colegas, frequentemente troca informações importantes com eles, o que facilita o trabalho da equipe. Isso é muito importante e precisamos que continue assim. Por outro lado, você chegou atrasado em dez dias no último mês. Por conta disso, está perdendo clientes-chave, pois não está presente quando eles o procuram. Como você percebe essa situação? ".

Possível reação do colaborador: "eu não sabia que tinha sido tudo isso! Eu estou sempre atrás dos meus principais clientes, mas tenho tido dificuldade em conseguir que me atendam depois, deve ser por isso! Desculpe-me, estou tendo problemas com o transporte".

Resultado: esse tipo de crítica abre espaço para que o colaborador entenda o seu comportamento e suas consequências, além de oferecer uma oportunidade para que o gestor entenda as causas. Na sequência, o gestor deveria procurar encontrar uma solução conjunta, questionando: Como acha que posso ajudá-lo a resolver esse problema?

Essa é uma situação relativamente comum, em que a dificuldade de realizar uma crítica construtiva se apresenta e é natural, pois ela exige um esforço maior em sua elaboração, não é? Nesse sentido, Peixoto e Caetano (2013) destacam que o *feedback* se torna efetivo quando:

a) tem seu foco no comportamento e não na pessoa; b) é seletivo em seu conteúdo de modo que a pessoas não se perca em um número muito grande de informações; c) foca o comportamento desejado e as formas como obtê-lo; d) é utilizado como elemento básico para o estabelecimento de metas específicas. (DENISI: KRUGER, 2010 apud PEIXOTO: CAETANO, 2013, p. 548).



Um dos estudos mais abrangentes sobre as diferentes abordagens possíveis para a entrevista de avaliação foi elaborado por Maier (1976 apud BOHLANDER; SNELL, 2015, p. 335), compilando as informações em três tipos: **entrevista para falar e convencer** – inclui a capacidade do avaliador em persuadir o avaliado para que mude seu comportamento de acordo com a maneira prescrita. Pode exigir novos comportamentos do colaborador e a habilidade do avaliador em oferecer incentivos e despertar a motivação do avaliado; **entrevista para falar e ouvir** – inclui a capacidade de comunicar ao avaliado os pontos fortes e fracos de desempenho na primeira parte da entrevista. Na segunda parte, explorar os sentimentos do avaliado sobre a avaliação obtida. Ela proporciona uma oportunidade de explicitar e esclarecer sentimentos nem sempre positivos (de frustração, raiva, impotência) que possam surgir; **entrevista para solucionar problemas** – implica na capacidade de ouvir, aceitar e reagir aos sentimentos, visando a solução dos problemas. No entanto, vai além, destinando-se a estimular o crescimento e desenvolvimento do colaborador ao discutir seus problemas, satisfação/insatisfação com o trabalho e necessidades.



Refleta

Você já deve ter sido avaliado profissionalmente, de maneira informal ou formal, certo? Como você se sentiu com essa avaliação? Houve uma entrevista de feedback? Como foi receber as críticas (construtivas ou não)? Como lidou com elas? Seria interessante discutir sua experiência com os colegas.

Embora esse modelo possa oferecer uma boa referência, é importante ressaltar que os avaliadores devem estar preparados para desenvolver qualquer um dos tipos de entrevista. Pois, ela deve ser flexível e coerente com o assunto a ser abordado, o tipo de comportamento a ser discutido e, especialmente, ao perfil do avaliado (personalidade, estilo de comunicação, relacionamento).

Preparação para o processo de *feedback*.

Como vimos, a entrevista de feedback é um processo delicado e complexo, portanto sugere que os avaliadores precisam estar preparados para realizá-la de maneira adequada. Vale considerar que a avaliação de desempenho e a entrevista de feedback são uma responsabilidade direta de cada gestor, no entanto o psicólogo (ou o profissional responsável pelo programa de avaliação) deve dar suporte e apoio aos gestores/avaliadores, para que os objetivos sejam atingidos. Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento e aplicação de ações de treinamento para todos os avaliadores.

Esse programa deve incluir as principais informações sobre o programa de avaliação como um todo: objetivos, métodos, instrumentos, prazos e etapas. Especificamente sobre a entrevista, deve abranger três temas básicos: comunicação eficaz, como diagnosticar as causas dos problemas de desempenho (comportamentais, motivacionais ou ambientais) e como estabelecer metas e objetivos para o desenvolvimento dos colaboradores avaliados.

Como complemento desses temas, o treinamento pode incluir uma orientação prática sobre o planejamento da entrevista, ressaltando os principais pontos. Segue um modelo interessante apresentado por Bohlander e Snell (2015):

Tabela 2 - PLANEJAMENTO DA ENTREVISTA DE FEEDBACK

FASE	AÇÕES
Programação	Agende a entrevista e avise o colaborador com antecedência; peça ao colaborador que se prepare para a reunião, revisando seu desempenho, objetivos de seu cargo, metas de desenvolvimento.

Preparação	Revise a documentação referente à avaliação, com foco nos padrões de trabalho apresentados pelo avaliado; procure elaborar exemplos de desempenho acima e abaixo da média; planeje ações para reforçar os exemplos acima da média e para mudanças necessárias quando o resultado estiver abaixo das expectativas; registre as informações e revise-as depois; siga todas as etapas sugeridas pelo sistema de avaliação da empresa.
Execução	Escolha e prepara em local adequado, confortável, tranquilo e sem interrupções; discuta cada tópico da avaliação, um por vez; seja específico e descritivo, relate ocorrências, evitando julgamento e generalizações; discuta as diferenças entre sua perspectiva e a do colaborador, resolva-as. Certifique-se de que o colaborador entendeu e está de acordo com a avaliação; discuta e elabore as medidas corretivas necessárias, em conjunto com o avaliado; mantenha conduta profissional, de apoio e abertura a discussão durante toda a avaliação.

Fonte: adaptação de BOHLANDER e SNELL, 2015, p.324.

Ao longo do programa, ainda podem ser ressaltados os possíveis resultados de um processo de avaliação, bem elaborado e executado, tais como: permite ao avaliador perceber que o desempenho inadequado, de um ou mais colaboradores, pode ser resultado de um gerenciamento inadequado, possibilitando uma reflexão e revisão de seu papel e seu próprio desempenho, assim promovendo seu próprio desenvolvimento; possibilita que o avaliador forneça um retorno aos seus colaboradores, mostrando suas expectativas sobre o que considera um bom desempenho; com base na avaliação, pode reconhecer e reforçar bons desempenhos, bem como ajustar metas futuras, que quando estabelecidas em conjunto obtém maior adesão dos colaboradores; o avaliador se apropria de uma ferramenta valiosa para ajudar os seus colaboradores a resolver problemas e, assim, potencializar resultados (MACKIRCHY, 2002).

Além dos aspectos que discutimos até aqui, cabe salientar que o treinamento deve atender as especificidades de todo o processo, delineado por cada empresa.



Os dois últimos tópicos de discussão, dizem respeito a Etapa 3 – do processo de avaliação de desempenho que Peixoto e Caetano (2013) chamaram de: “Dando *feedback* e planejando o futuro”.

O que vem depois do *feedback*?

Esse tópico de discussão diz respeito a Etapa 4, do processo de avaliação de desempenho nomeada por Peixoto e Caetano (2013) como “Implementando decisões gerenciais”, apresentada na seção anterior. Vamos aprofundá-la!

A partir dos resultados da avaliação apresentados aos avaliados e a discussão sobre como recompensar os bons resultados e superar as dificuldades, é chegada a hora de tomar decisões sobre as ações necessárias. Nesse ponto, é importante lembrar que “o objetivo organizacional último é aprimorar o desempenho de indivíduos, grupos e organização” (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 548).

Assim, os resultados finais de um programa de avaliação de desempenho podem significar o início de outro processo, em nível sistêmico. Nesse sentido, seus reflexos vão demandar ações referentes a todo o subsistema de gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato (2014), podemos destacar:

Recrutamento e Seleção (agregar pessoas) – a avaliação de desempenho serviria para a avaliação dos resultados obtidos por esse subsistema, confirmando (ou não) a eficiência dos processos realizados anteriormente. Da mesma forma, servirá como subsídio para identificação de perfis adequados aos profissionais a serem contratados no futuro. Caso os resultados da avaliação de desempenho mostrem uma discrepância importante, cabe rever os processos seletivos.

Estrutura e Desenho de Cargos (aplicar pessoas) – os resultados obtidos pelo processo de avaliação de desempenho podem retratar a eficiência da estrutura de cargos, evidenciando se os colaboradores foram alocados nos cargos de maneira adequada. A não adequação sugere uma movimentação interna, ou seja, a troca de funções/áreas de atividade.

Remuneração (recompensar pessoas) – os resultados do

processo de avaliação de desempenho ajudam a redefinir ou ajustar a remuneração dos colaboradores. Caso um dos objetivos da avaliação seja definir critérios de recompensa, aqueles que obtiveram melhor resultado podem ter a remuneração ajustada, através de bônus, PLR, promoção ou outra política definida pela organização.

Treinamento e Desenvolvimento (desenvolver pessoas) – como está diretamente ligado ao objetivo da avaliação de desempenho, esse subsistema deve atender as demandas identificadas pelos resultados. Estes são subsídios a serem considerados na programação de futuros programas de T&D, como foco no desenvolvimento dos fatores que obtiveram resultados inferiores ao esperado, bem como no desenvolvimento de potencialidades dos colaboradores para desempenhar atribuições mais complexas (carreira).

Assim, fica evidenciada a importância do processo de avaliação de desempenho, considerando as suas consequências (para os colaboradores e a organização) e sua influência em todo o sistema de gestão de pessoas.

Apesar das evidências apresentadas e os cuidados recomendados, o processo de avaliação de desempenho ainda sofre críticas e algumas sugestões são propostas por especialistas nesse processo.



Pesquise mais

Esse interessante debate pode ser conferido através dos vídeos indicados a seguir. Assista a: "A avaliação de desempenho está com os dias contados (3:51 min), disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EDoAzhrfH0>>. Acesso em: 11 fev. 2018. "Não enterre a avaliação anual de desempenho" (6:35 min). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-2Cn8LWLdak>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

Sem medo de errar

Na realização da primeira aplicação formal da Avaliação de Desempenho na empresa, o gerente tem em sua equipe um colaborador que apresenta baixos resultados com relação ao cumprimento das metas de vendas, no entanto, ele tem outros

aspectos favoráveis. Ele pede orientação para realizar a avaliação e dar o feedback ao colaborador. Você, como estagiário (a), deve analisar a situação e responder as questões propostas:

- Que cuidados um gestor precisa ter ao avaliar seus colaboradores?

Para que alcance bons resultados, a avaliação de desempenho exige que o gestor/avaliador se aproprie das informações sobre como o processo de avaliação foi definido, bem como dos problemas que podem ocorrer no processo (como vícios ou vieses).

- Como o gestor pode oferecer o feedback, especificamente, a esse colaborador?

Considerando que o resultado da avaliação do colaborador em questão seja apresentado através de uma entrevista, o gestor deve se preparar para ela, tentar identificar as causas do desempenho inferior nos pontos destacados, evitar os erros citados anteriormente e ter em mente que a avaliação de desempenho tem como objetivo inicial o desenvolvimento do colaborador. Durante a entrevista de avaliação, recomenda-se que ofereça, primeiramente, um feedback sobre os pontos em que o colaborador foi bem avaliado. Em seguida, discuta com ele os pontos em que precisa se desenvolver. Essa ação inclui habilidade de comunicação, pois deve expressar-se claramente e ouvir atentamente. Por fim, o gestor precisa oferecer apoio para que a mudança esperada ocorra.

- Que ações podem ser desenvolvidas pela empresa para o desenvolvimento do colaborador, que é foco dessa avaliação?

As causas do desempenho inferior do colaborador no cumprimento das metas de vendas devem ter sido identificadas, para que ações decorrentes da avaliação sejam adequadas. Exemplificando: se o colaborador não consegue atingir as metas por conta de não ter habilidade de comunicação, ele pode ser treinado. Se, por outro lado, ele não gosta ou não sabe como se relacionar com pessoas, pode ser analisada a possibilidade de mudança de área ou função. Por outro lado, se o resultado decorre de um problema estrutural (como a qualidade ou o preço dos produtos), a avaliação deve servir como subsídio para uma mudança organizacional.

É importante que possa aplicar os conhecimentos que adquiriu, a partir do conteúdo apresentado, discussões e reflexões provocadas,

pois ao final desta seção espera-se que você seja capaz de elaborar uma análise crítica sobre o processo de avaliação de desempenho, ok?

Faça valer a pena

1. De acordo com Peixoto e Caetano (2013), o processo de avaliação de desempenho é organizado em etapas subsequentes, sendo que a primeira delas é a etapa de preparação da avaliação. Os autores apresentam seis passos para desenvolver essa etapa, destacando as suas características e importância. Considerando essa informação, leia as afirmativas a seguir.

- I. Cada um dos passos descritos possui características e objetivos próprios, assim tem uma justificativa para a sua realização.
- II. Os passos descritos não possuem relação direta entre si, portanto podem ser realizados de acordo com as características de cada organização.
- III. Os passos que compõem a etapa de preparação são independentes, por isso podem ser definidos com base na disponibilidade da organização.
- IV. Os passos definidos pelos autores, em conjunto, representam o planejamento do processo de avaliação, sendo imprescindíveis.

Assinale, apenas as afirmativas que contêm as informações corretas.

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

2. Considerando o processo de avaliação de desempenho, como um todo, um dos maiores desafios se apresenta na elaboração e realização da entrevista de avaliação. Esse momento exige algumas habilidades do avaliador ao apresentar críticas ao avaliado. A partir dessas considerações, analise a situação a seguir.

Rodrigo trabalha como atendente de uma empresa de telemarketing, que atua na venda de seguros automotivos. Em sua função, deve prestar informações sobre os produtos e procedimentos para utilização dos serviços da empresa. Ele vai ser avaliado pela primeira vez, pois foi contratado há menos de um ano. No último semestre, apresentou baixo

desempenho, devido a algumas deficiências no atendimento aos clientes, detectadas por seu supervisor. Na entrevista de avaliação, segue o diálogo: Supervisor: “Rodrigo, no último semestre, a sua média de atendimentos considerados bons foi de 50%, isso é bom, pois conseguiu garantir que esses clientes sejam mantidos. Ao mesmo tempo, significa que outros 50% dos clientes que atendeu julgaram o atendimento realizado como mediano ou insatisfatório. Esse resultado me faz pensar que esteja encontrando alguma dificuldade no desenvolvimento de sua função. O que você acredita ter influenciado esse resultado? ”.

Rodrigo: “Muitas vezes eu não sei como responder as perguntas feitas pelos clientes, então demoro a dar respostas, porque tenho que buscar informações. Os clientes não gostam de esperar”.

Supervisor: “Pelo que pude entender, você não tem informações suficientes para realizar o seu trabalho ou ainda não sabe onde encontrá-las, é isso? Como posso ajudá-lo a superar essa dificuldade? ”.

Rodrigo: “Sim, acho que não conheço todos os procedimentos e posso aprender um pouco mais”.

Supervisor: “Ok, vamos pensar em uma forma de fazer isso? ”.

Com relação ao tipo de crítica elaborada, ela pode ser classificada como:

- a) Positiva e construtiva.
- b) Negativa e construtiva.
- c) Positiva e destrutiva.
- d) Negativa e destrutiva.
- e) Construtiva e destrutiva.

3. Uma pesquisa sobre o processo de avaliação de desempenho, realizada em prefeituras de duas diferentes cidades, por Lotta (2002), tem como resultados.

Caso 1 - Os funcionários são avaliados por suas chefias por meio de instrumento padronizado enviado pelo órgão central de recursos humanos da prefeitura. A chefia imediata de cada funcionário se responsabiliza por avaliá-lo de acordo com os critérios estabelecidos no formulário unificado. Após a avaliação, o funcionário apenas toma ciência dos resultados e assina o formulário que será encaminhado para a central de recursos humanos; que é responsável apenas por computar os pontos dados a cada funcionário, não considerando os comentários da chefia ou às necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, eventualmente, anotadas nas avaliações.

Caso 2 - De acordo com a lei, o avaliador deve ser um dos chefes do

funcionário. Mas, como a prefeitura conta com poucos servidores, quem avalia é o próprio prefeito. Dentro da avaliação, existem seis notas que podem diminuir ou aumentar o tempo necessário para que o funcionário seja promovido, considerando-se que tal promoção é horizontal e consiste apenas em eventual aumento de salários. Após a avaliação, o prefeito tem a oportunidade de conversar com os avaliados sobre seu desempenho, antes que a pontuação seja encaminhada ao departamento de Recursos Humanos para cômputo da nota para promoção.

Críticas da autora – Ambos os modelos de avaliação de desempenho carecem de parâmetros de comparação do desempenho entre diferentes avaliadores. Sendo que, no caso 1, depende apenas da percepção da chefia imediata em relação ao servidor, já, no caso 2, depende apenas da visão do prefeito em relação aos funcionários. Assim, as avaliações estimulam opiniões subjetivas da avaliação, que podem conduzir a deficiências como: a) o avaliador tem preconceito quanto ao avaliado e reflete isso negativamente na avaliação, b) o superior gosta muito do avaliado e sua opinião torna-se distorcida, obedecendo a tal sentimento; c) em ambos os casos, a avaliação perde parte de seu sentido, já que não terá caráter de desenvolvimento dos servidores.

Fonte: texto adaptado de Lotta (2002).

Considerando os resultados da pesquisa apresentadas e as discussões realizadas durante a seção, as críticas da autora dizem respeito:

- I. Ao método adotado na avaliação de desempenho, que se restringe a avaliação unilateral, de cima para baixo.
- II. Às distorções perceptivas que ocorrem na avaliação de desempenho, por avaliadores despreparados para realizá-la.
- III. Às pressões políticas sofridas pelos servidores e avaliadores, que distorcem os resultados da avaliação.
- IV. Aos limites definidos para a promoção e aumentos salariais presentes na administração pública de ambas as cidades.

Assinale a alternativa correta.

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

Referências

- BACELAR, F. A. **O líder enquanto dinamizador da comunicação interna nas organizações**. Dissertação, Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/5704>>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 53-84.
- BOHLANDER, G. W; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. – 3 ed. – São Paulo: Cengage, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 4 ed. – Barueri-SP: Manole, 2014.
- CINTRA, J. C.; DALBEM, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A., 2016, 224 p.
- CINTRA, J. C; OZAKI, Y. Comunicação, elaboração e aceitação de críticas. In: BARDUCHI, A. et al. **Empregabilidade: competências pessoais e profissionais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, p. 63-76.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**, 3. Ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, V. L. M., LEITE, M. M. J. Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional. **Revista Brasileira de Enfermagem** [on line] 2004, 57, Julho-Agosto: Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019634009>>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento Organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp. 167-190. Disponível em: <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas. **RAE-eletrônica**, v. 1, n 2, jul-dez/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

MACKIRCHY, K. **Avaliações e desempenho eficiente: como conciliar expectativas de trabalho para melhorar o desempenho.** – 1. ed. – São Paulo: Amadio, 2002.

MARTINS, C. Avaliação de desempenho. In: In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, vol. I – São Paulo: Editora Gente, 2002, 51-62.

MELO, V. P. C. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, v. 1, p. 1-12, 2006. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34001870/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWY YGZ2Y53UL3A&Expires=1510528330&Signature=DHmPNMECR6oDljUzqYxFJFHac8k%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA-comunicacao-interna-e-sua-importancia-.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

OLIVEIRA, A. C. Do discurso à prática. **Revista Você S/A. As 150 Melhores Empresas para Trabalhar**, 2017.

PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (orgs). **Ferramentas de Diagnóstico para organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2015, p.36-45.

PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. Avaliação de desempenho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 528-554.

PORTO, R. M. Comunicação interna nas organizações. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 52, n.3, p. 369, Junho 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000300010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Psicologia da comunicação. Fundação Visconde de Cairu, 1995. Disponível em: <www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Psicologia/Psicologia_Comunicacao.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

QUEIROGA, F; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JUNIOR, F. A. Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral, por meio de autopercepções. In: PUENTE-REIFSCHNEIDE, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação.** Rio de Janeiro, v.16, n. 58, jan/mar 2008, p. 47-58. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399537956004>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

QUEIROGA, F; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JUNIOR, F. A. Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral, por meio de autopercepções. In: PUENTE-PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). **Ferramentas de Diagnóstico para organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2015, p.36-45.

REVISTA VOCÊ S/A. **As melhores para trabalhar em 2017**, nº 233, out 2017, Editora Abril. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/#>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHELLES, S. A importância da linguagem não verbal nas relações de liderança nas organizações. **Revista Esfera**, nº. 1, Jan./Jun. 2008. Disponível em: <http://fsma.edu.br/esfera/Artigos/Artigo_Suraia.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SHIGUNOV NETO, A; GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Faculdade Cenecista de Campo Largo, Coordenação do Curso de Administração, v. 1, n. 1, maio/2003. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/462>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

SILVA, M. N. P.; MOITINHO, G. Avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**. Brasília, v. 3, n. 1, 2016, p. 57-68. Disponível em: <<http://icesp.br/revistas-eletronicas/index.php/Cosmopolita/article/view/163/169>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WELS, A. M. C. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun. 2005.

Temas contemporâneos em psicologia organizacional e do trabalho

Convite ao estudo

Prezado aluno, neste momento, damos início à última unidade desta disciplina. Fizemos um longo caminho e discutimos muitos temas fundamentais para a sua formação, focando a atuação no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Como tratamos de questões complexas, todas podem ser aprofundadas por novos estudos e pesquisas que você deve realizar ainda durante sua formação e, principalmente, depois disso, ao longo de sua carreira profissional. O aprendizado não para nunca!

Nesta unidade, trataremos de temas atuais da psicologia, como as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, carreira e aposentadoria, além de apresentar e discutir ações e programas que visam preservar e aumentar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

É importante lembrar que, ao final desta unidade, esperamos que você seja capaz de elaborar uma proposta de intervenção em qualidade de vida do trabalhador. Para cumprir esse desafio, é importante que tome como base as leituras, discussões e reflexões realizadas durante as aulas. Outro recurso importante é a aproximação desse aprendizado conceitual com a prática, para isso, vamos conhecer o contexto de aprendizagem proposto.

Uma cadeia de supermercados brasileira, de propriedade particular, tem cerca de 80 pontos de venda localizados em diferentes estados no país. A empresa possui cerca de 4.000 funcionários e orgulha-se de seu compromisso com os clientes, sendo classificada como uma das melhores empresas

do segmento, considerando sua lucratividade nos últimos cinco anos. Por conta do sucesso desse empreendimento, foi adquirida por uma empresa europeia, a qual tem negócios em diversos países e é reconhecida internacionalmente por deter as melhores práticas na gestão de pessoas. O Gerente de Pessoas da empresa “comprada” (um psicólogo) foi convidado a participar do processo de mudança de gestão e contribuir na elaboração de estratégias a serem implantadas pela área. Inicialmente, os novos dirigentes querem conhecer as características socioculturais do país e o perfil dos colaboradores, sendo que seu maior interesse está em respeitar e preservar os valores e a legislação nacional, além de promover a inclusão e buscar melhorias em relação à QVT de seus colaboradores. Você é estagiário na área de Gestão de Pessoas e deve colaborar com o gestor na compreensão das informações solicitadas e responder às seguintes questões:

- Quais aspectos podem ser apresentados aos novos dirigentes em relação à diversidade cultural e social do país e aos desafios para a sua inclusão?
- Quais fatores podem influenciar a QVT, a partir do olhar da psicologia organizacional e do trabalho?
- Quais recomendações podem ser feitas aos dirigentes, para que um programa de QVT seja eficaz?

Seção 4.1

O trabalho no século XXI

Diálogo aberto

Nesta seção, trataremos de diversos temas importantes para a sua formação, desde a discussão sobre o mundo do trabalho na atualidade, passando pelas questões de inclusão, carreira e novos campos de trabalho abertos ao psicólogo organizacional e do trabalho. Para contextualizar seu aprendizado, é necessário refletir e responder às questões iniciais colocadas pelos novos dirigentes. O psicólogo realizou uma análise referente ao perfil dos colaboradores da empresa e às políticas de inclusão existentes. Os resultados mostraram que grande parte dos colaboradores pertence a grupos minoritários e a maioria ocupa funções operacionais. Até o momento, não foram implantadas políticas de inclusão generalizadas, mas apenas algumas que dizem respeito ao cumprimento da legislação vigente no país, como cotas obrigatórias. Com base nessas informações, algumas questões foram levantadas, e você, como estagiário, deve ajudar o gestor a respondê-las:

- Qual tipo de abordagem de inclusão a empresa pratica?
- Considerando a posição dos novos dirigentes, quais ações referentes à inclusão podem ser recomendadas?

Não pode faltar

As corporações globais e novas formas de trabalho no século XXI

A globalização é um termo conhecido e até desgastado se considerarmos o quanto vem sendo utilizado para explicar as mudanças que ocorrem no mundo atual. Assim, podemos considerar que, de alguma forma, todos sabemos do que se trata a globalização. No entanto, “desmistificando” o termo, podemos entender a globalização como um fenômeno contínuo e amplo que, por si só, não deveria ser julgado como “bom” ou “ruim”. No entanto, é importante que o “fenômeno da globalização” seja

discutido de maneira mais profunda, delineada pelos impactos que ela exerce sobre o mundo do trabalho.

Os impactos desse movimento incessante e, cada vez mais, consolidado podem ser comprovados em nosso cotidiano pela simples observação de alguns aspectos: como e o que consumimos; como e o que comunicamos; onde, como e em que trabalhamos.



Exemplificando

Presencialmente, em qualquer supermercado, é possível encontrar produtos fabricados em diferentes países. Da mesma forma, pode-se acessar, conhecer e comprar produtos de qualquer país do mundo através da internet (consumo). Fatos que ocorrem do outro lado do mundo são divulgados e acessados pela internet em tempo real. Você pode fazer amigos, se comunicar com parentes ou mesmo estudar em instituições de outros países (comunicação). No seu trabalho, pode se reportar a gestores ou trabalhar diretamente com colegas de outra nacionalidade, ser orientado a seguir normas internacionais ou ainda trabalhar em outros países como “expatriado” (trabalho).

Para entendermos o impacto no trabalho, temos que passar pela transformação nas organizações. De acordo com Teixeira (2002), devemos considerar vários aspectos importantes:

- A globalização oferece oportunidades para que diferentes países possam trocar tecnologia, produtos, serviços e informações entre si e, a partir daí, se desenvolver, atualizar e crescer. Por outro lado, a competitividade também aumenta, em busca de melhores resultados, e depende de que cada país se prepare para enfrentá-la, através de políticas e programas econômicos, comerciais, educacionais e tecnológicos.
- Para manter seu crescimento e fazer frente à competitividade, as grandes corporações nacionais passam a se internacionalizar, através do estabelecimento de unidades próprias, aquisição ou fusão com empresas de diversos países, criando o que chamamos de “empresas globais”. Assim como as oportunidades, os desafios se tornam maiores, sendo o principal deles a organização eficiente de

estratégias de gestão balanceadas entre os aspectos globais e os locais.

- A gestão de empresas globais exige uma padronização de processos, que inclui vendas, marketing, controles e pessoas, entre outros. Para a gestão de pessoas, os desafios são: desenhar uma estrutura alinhada com as estratégias globais e estruturar novos processos e canais de comunicação adequados ao novo contexto.

Assim, podemos compreender que esses fatores afetam a gestão de pessoas globalmente e em nível local, pois significa que todos os processos vêm se modificando em alguns aspectos: as diretrizes e políticas podem ser estruturadas pelos dirigentes globais e devem ser replicadas e adaptadas em nível local, por exemplo, remuneração, benefícios e carreira; os processos de recrutamento e seleção ou de treinamento podem ser realizados em nível mais abrangente, com a participação de colaboradores que trabalham em diferentes cidades ou mesmo países; os líderes podem ter subordinados responsáveis por um mesmo projeto, espalhados em diferentes localidades, exigindo um esforço de coordenação e comunicação diferenciado; as relações trabalhistas e sindicais também podem ser influenciadas, por conta de movimentos globais das organizações. O impacto dessa transformação sobre os trabalhadores pode ser benéfico quando visualizamos, por exemplo, as possibilidades de reduzir o esforço físico e o trabalho tradicional, burocrático e repetitivo; de aumentar a autonomia, a diversificação do trabalho e as oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

Por outro lado, um dos desafios básicos é a qualificação profissional exigida para permanecer no mercado de trabalho, que pode gerar desemprego de trabalhadores não qualificados (com formação e habilidades necessárias ao desempenho de tarefas, agora mais sofisticadas) e mesmo dos considerados “qualificados”, por exigir habilidades multifuncionais, capacidade de adaptação e abertura ao aprendizado contínuo (TEIXEIRA, 2002).

Em outras palavras, o ambiente organizacional contemporâneo exige “flexibilidade” de todos os lados, o que Heloani (2007, p. 118) analisa como tendo sentidos diversos:



A primeira forma seria referente ao posto de trabalho e concerne a polivalência ou multiquificação do trabalhador. O segundo modo de flexibilidade é afeto à organização da produção e objetiva adequar equipamentos à demanda, geralmente equipamentos de automação eletrônica e multiuso. A terceira forma associa-se às reduções de encargos gerados por regulamentações públicas e diminuição da carga fiscal. O quarto modo de flexibilidade diz respeito aos salários que oscilam permanentemente consoante a produtividade e ao desemprego. Por fim, a flexibilidade contratual induz a variação do emprego, tempo e local de trabalho.

Assim, ficam explícitos alguns pontos críticos da flexibilização, que também podem ser identificados em nossa realidade, como na Reforma Trabalhista aprovada recentemente, a qual muda de forma significativa as relações entre empregados e empregadores, flexibilizando as regras anteriores e fortalecendo os acordos coletivos sobre aspectos, como: jornada de trabalho, férias, feriados e intervalo de almoço. Essa reforma vem sendo alvo de discussão (antes, durante e após o processo de aprovação), por conta da polarização de opiniões contra e a favor dos pontos de alteração e sobre como ela afeta os trabalhadores especialmente.



Assimile

A Reforma Trabalhista vem sendo apoiada, por um lado, por modernizar as leis trabalhistas e, com isso, possibilitar a geração de mais empregos. Por outro lado, vem sendo criticada por retirar direitos adquiridos pelos trabalhadores e precarizar as relações e as condições de trabalho.

Esse exemplo pode ilustrar um dos maiores desafios que se apresentam ao psicólogo que atua no ambiente organizacional: conciliar os interesses das organizações com a preservação da saúde, do bem-estar e da individualidade das pessoas.

Da mesma forma, algumas maneiras diferenciadas de organização do trabalho, que já vinham sendo utilizadas por algumas organizações, têm se fortalecido e ganhado espaço, como o teletrabalho (ou *home*

office), horários flexíveis e novos vínculos de trabalho (terceirizados ou autônomos). Esse tipo de flexibilização pode trazer efeitos benéficos ou não à qualidade de vida das pessoas, o que depende de diversos fatores, os quais serão aprofundados nas próximas seções.

Trabalho e diversidade cultural

Como já estudamos nas unidades anteriores, a diversidade pode ser considerada como um desafio ou uma oportunidade, dependendo da cultura organizacional existente no contexto analisado. Portanto, vamos considerar o seu aprendizado sobre os conceitos e as questões básicas e ampliar um pouco mais a discussão, tomando como foco o contexto das organizações na atualidade.

A diversidade no mundo do trabalho reflete a diversidade existente na sociedade, e a sua forma de lidar com ela transmite seus paradoxos e suas contradições.

Do ponto de vista dos benefícios da diversidade no mundo do trabalho, Teixeira (2002, p. 357-358) ressalta que:

A cada dia as empresas têm estimulado o recrutamento de profissionais do mercado, levando em consideração o aumento do grau de diversidade interno. A ideia por trás dessa ênfase é de que as pessoas diferentes, de diferentes raças, lugares, formações, culturas religiões e experiências criam um ambiente mais propício à inovação. As empresas globais entendem que o perfil interno de indivíduos diferentes, assegura resposta mais rápida e melhor adaptação aos desafios da globalização.



O mesmo autor identifica, ainda, os desafios implícitos na diversidade, especialmente quando se tratam de empresas que foram compradas (aquisição de uma empresa por outra) ou unidas entre si (fusão). Salienta também a importância do papel do profissional responsável pela gestão de pessoas na gestão das diferenças culturais durante um processo de transição, bem como dos valores e princípios que orientam o comportamento das pessoas e que podem ser divergentes.

Cabe destacar que o volume de transações desse tipo vem crescendo

muito no Brasil, inclusive a partir do investimento de capital estrangeiro. Nesse sentido, Nunes e Vieira (2008) ressaltaram a importância do planejamento do processo e da gestão da cultura organizacional, sob o risco de comprometer os resultados de fusões e aquisições (F&A).

A partir dessas informações é possível compreender o papel imprescindível do psicólogo organizacional e do trabalho na identificação desses desafios, assim como a proposição de estratégias que potencializem a comunicação interna, facilitem a integração das pessoas e, principalmente, privilegiem o respeito às diferenças culturais existentes nas organizações.



Pesquise mais

A forma de gerir a diversidade cultural se expressa a partir do estilo de liderança. Acesse a matéria publicada pela Revista Exame, sob o título *Conheça os estilos de gestão em 10 países*, disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/os-estilos-de-gestao-em-10-paises/>>. Acesso em: 16 set. 2017.

Trabalho e as questões de inclusão

Nas unidades anteriores, já refletimos sobre as dificuldades concretas para a inclusão efetiva de grupos minoritários, como negros e mulheres, nas organizações brasileiras. Ainda sob essa perspectiva, vamos avançar um pouco mais, incluindo novos elementos, como a gestão da diversidade e cultura de inclusão.



Refleta

"Todo mundo tem seu valor, suas riquezas e também suas fraquezas. A paz se constrói no corpo das diferenças, porque a unidade sempre implicará a diversidade."

Papa Francisco, em visita a Mianmar, onde o governo é alvo de críticas por não conter a perseguição aos muçulmanos *rohingyas*, considerados "a minoria mais perseguida do planeta".

(Fonte: GAMA, Rinaldo. As frases que marcaram a semana. **Revista Veja**, ed. 2559, ano 50, p. 48, dez. 2017.)

Esse tema tem merecido atenção especial em nível mundial, tanto que existem instituições especializadas em assessorar, monitorar e divulgar as políticas e práticas desenvolvidas pelas empresas no que se refere à diversidade e à inclusão, como a *DiversityInc* e o Instituto Ethos. Ao mesmo tempo, algumas empresas globais criaram áreas específicas para realizar essa gestão, que podem estar ligadas ao mais alto nível das organizações, como vice-presidência e diretoria. Nesse sentido, algumas promovem a inclusão a partir de estratégias, como treinamento de líderes; estabelecimento de metas de inclusão vinculadas a bônus; ampliação do acesso a funções de liderança para as minorias; ou, ainda, ações sociais ou de desenvolvimento de pessoas pertencentes às comunidades menos favorecidas.

Propondo uma reflexão crítica sobre as estratégias de inclusão adotadas pelas organizações e sua motivação, Torres e Pérez-Nebrá (2004) identificam diferentes perspectivas:

Perspectiva da discriminação-justiça: segundo a qual a percepção da discriminação incentiva que a empresa adote medidas para promover a justiça, focando na igualdade de oportunidades, no recrutamento, no tratamento justo e no cumprimento de requisitos legais (como as cotas).

Perspectiva do acesso e legitimidade: refere-se à valorização da diversidade por conta do acesso do público-alvo aos produtos e serviços oferecidos pela organização e a ganhar legitimidade junto a esse público por valorizar representantes de minorias, às quais eles mesmos pertencem. Por exemplo, mulheres e negros, trabalhando e sendo valorizados em empresas que vendem produtos a mulheres e negros.

Perspectiva da aprendizagem-efetividade: essa perspectiva transcende as demais, agregando as oportunidades criadas por elas, como reconhecimento da necessidade de promover a justiça e equidade entre os diferentes indivíduos e grupos, além de reconhecer as diferenças e suas vantagens. Assim, essa perspectiva avança no sentido de promover a internalização das diferenças de forma que a organização possa crescer com elas.

Finalmente, considerando essa reflexão crítica, podemos pensar no significado da verdadeira cultura de inclusão. Para Ferdman et al. (2010, p. 14):



Uma cultura de inclusão reconhece, respeita, valoriza e utiliza os talentos e contribuições de todas as pessoas pertencentes a organização, através dos múltiplos níveis de diferenças [...] em uma organização com cultura de inclusão, as pessoas de todos os grupos de identidade cultural tem oportunidade de estar presente, ter sua voz ouvida e apreciada e estar engajadas em atividades fundamentais do negócio, no mesmo nível que os demais.

Há muitas outras temáticas importantes que devem ser abordadas e são tema de estudo e ação da Psicologia, como a inclusão no trabalho do público LGBT, de egressos do sistema prisional, pessoas com deficiência ou, ainda, de profissionais com altas habilidades/superdotação, entre outros. Procure saber mais sobre elas.



Pesquise mais

Escolha o tema de seu interesse e aproveite!

- Pesquisa – *Perfil Social, Racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*, publicada pelo Instituto Ethos, em 2016, disponível em: <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.
- *O compromisso das empresas com direitos humanos LGBT – Manual de orientação* publicado em 2013, disponível em: <http://www.forumempresaslgbt.com/wp-content/uploads/2016/06/Manual-LGBT_Dez_2013_-Instituto_Ethos.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.
- Sobre egressos do sistema prisional, leia: BARROS, V. A.; LHUILIER, D. Marginalidade e reintegração social: o trabalho nas prisões. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 686-692.
- *Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI)*. Disponível em: <<http://www.agapasm.com.br/Lei-brasileira-de-inclusao-comentada.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- Sobre superdotados, acesse: <<http://www.pgsskroton.com.br/eac/anais/edicao-atual.php#trab10465>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

Qualquer que seja o foco de atenção, é importante destacar novamente o papel do psicólogo na abordagem, discussão e proposição de ações que promovam o reconhecimento das desigualdades, a valorização da diversidade e a verdadeira inclusão dos “desiguais”, através da articulação com aspectos da cultura e da estrutura organizacional e do desenvolvimento das lideranças.

Questões contemporâneas acerca de carreira

De acordo com Martins (2010, p. 27), “etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória da vida profissional”. A partir dessa concepção tradicional, o indivíduo ingressaria em uma carreira, seguindo um caminho pré-determinado, considerando alguns aspectos: a evolução na carreira significa um avanço em termos hierárquicos, salariais e/ou de status social; está ligada às profissões formalmente instituídas, como médicos, engenheiros ou advogados; e pressupõe estabilidade, na qual o indivíduo exerceria as atividades ligadas à sua profissão até a aposentadoria.

Em uma abordagem mais contemporânea, o conceito de carreira se torna mais fluído, através da chamada “carreira proteana”, que é definida como:

Um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc. [...] As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto realização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender as necessidades da pessoa. (MARTINS, 2010, p. 28)

”

A partir dessa colocação, percebe-se que a carreira profissional, em qualquer área ou nível de atuação, é uma responsabilidade cada vez mais delegada ao próprio profissional.

Em consonância com as mudanças contextuais, os estudos

sobre carreira e seu desenvolvimento na Psicologia evoluíram da Orientação Vocacional para uma visão mais abrangente da questão, chegando ao que chamamos de Aconselhamento de Carreira (*career counseling*). O aconselhamento está baseado na ideia de que o contexto atual exige Adaptabilidade de Carreira, a qual foi conceituada por Savickas (2013 apud FIORINI; BARDAGI; SILVA, 2016, p. 240) “como um processo psicossocial que denota a prontidão e os recursos do sujeito para lidar com tarefas atuais e iminentes de desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais”.

Na atualidade, as organizações procuram promover a discussão entre líderes e colaboradores, para a elaboração um plano de carreira individualizado, o qual seria delineado a partir das perspectivas oferecidas pela organização, elencando possibilidades e definindo as ações necessárias para implementação. De acordo com Canastra e Ferreira (2012, p. 80), esse processo pode ser sistematizado em um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):



[..] é um instrumento para ajudar as pessoas a responsabilizarem-se pelo seu próprio desenvolvimento contínuo. Baseia-se na avaliação do indivíduo relativamente às necessidades de aprendizagem que lhe são particulares e que poderão não ser adequadamente resolvidas com um programa de educação formal.

Para que esse plano atinja os resultados esperados, é necessário que a empresa ofereça suporte aos colaboradores, através de políticas e ferramentas de desenvolvimento. Nesse momento, novamente, deve-se contar com a ação do psicólogo.

De maneira geral, considerando o contexto de empresas globais, têm-se como certo que as carreiras e profissões são cada vez mais temporárias e podem evoluir sem limitação geográfica. Do ponto de vista da carreira de profissionais da área de gestão de pessoas em um mercado global, Teixeira (2002) salienta a necessidade de que esses profissionais, primeiramente, conheçam as práticas de gestão, o negócio da empresa em que atuam, diferentes culturas e mercados de trabalho, além de ter capacidade para gerenciar mudanças.

E o profissional da Psicologia no Brasil? Como ele desenvolve

sua carreira? Com relação a esse tema, em 2006, foi desenvolvida uma importante pesquisa por Gondin, Bastos e Peixoto (2010), um trabalho cuidadoso, extenso e rico, do qual vamos ressaltar apenas alguns dos resultados:

- Com relação à área de atuação, os psicólogos brasileiros têm dedicação exclusiva em: organizacional (61,2%), clínica (50,8%), saúde (42%), docência (40,2%), escolar (39,2%) e social (18,7%).
- Ocorre que a maioria dos psicólogos atua em mais de uma área, concomitantemente, sendo que 66% dos profissionais atuam em três áreas, 29% em duas áreas e 4% em apenas uma área.
- Dentre os que atuam em três áreas, as combinações mais significativas foram: 21% combinam a atuação entre as áreas clínica/organizacional/saúde; 16% desenvolvem atividades na área de clínica/docência/saúde; e os que atuam em clínica/social/saúde atingem 12%.

Esses resultados parciais nos possibilitam visualizar a amplitude de ação profissional em diversas áreas da Psicologia. Soma-se a esse fato a própria expansão dos campos de estudo e atuação em Psicologia, tendo como temas emergentes Psicobiologia, Psicologia da Religião, Psicologia Ambiental, Psicologia do Esporte, Psicologia do Trânsito, Psicologia das Emergências e Desastres, Psicologia Jurídica, Psicologia do Consumidor, Neuropsicologia, entre outros.

Por outro lado, essas constatações nos levam à reflexão sobre o que motiva os psicólogos a buscarem inserção em diversas áreas. Algumas hipóteses são: a percepção de capacidade profissional suficiente para compreender o ser humano e intervir para melhorar seu bem-estar, em diversos contextos, e a própria realização pessoal. Outra hipótese seria a insatisfação com a área de atuação ou ainda a baixa remuneração.

Podemos entender que a carreira em Psicologia, como todas as demais, é influenciada por diversos fatores contextuais, políticos, econômicos e culturais. No entanto, uma das reflexões que tem sido foco de estudiosos é a necessidade de constante revisão dos modelos de formação profissional e as competências exigidas para atuação e inserção no mercado de trabalho (RAMOS; COSTA; FEITOSA, 2017; ZANELLI, 2002).



Refleta

A sua carreira em Psicologia também depende de escolhas pessoais e preparação para assumi-las. Você está buscando conhecer as alternativas existentes? Como está se preparando para seu desenvolvimento profissional?

Com base nas discussões realizadas, há muitas perspectivas de atuação abertas ao psicólogo organizacional e do trabalho. A seguir, vamos tratar brevemente de duas delas, visto que extrapolam o foco em subsistemas de gestão de pessoas.

Preparação para aposentadoria

Considerando a importância, o significado e a centralidade do trabalho na vida das pessoas, torna-se extremamente necessário discutir o tema “aposentadoria”. O termo pode ser percebido como pejorativo ou produtivo, de acordo com a experiência de vida e percepção desse momento de transição, tanto pelo indivíduo que se aposenta quanto pelo contexto social e econômico em que vive.

Devido ao aumento da expectativa de vida que ocorre no Brasil, tem crescido a discussão, a produção de pesquisas e a construção de programas específicos para o atendimento dessa crescente população. Essa tendência é reforçada por estudos nesse campo de pesquisa:



Acreditamos que a transição que ocorre na aposentadoria pode ser muito facilitada quando são promovidas situações ou vivências no contexto organizacional, enquanto a pessoa ainda executa suas atividades de trabalho. É possível orientar a pessoa para novas possibilidades de ação, que, é óbvio, não se esgotam com o fim de uma carreira. As condições físicas e psíquicas, entendidas como adaptação saudável, e as experiências passadas, consignadas no repertório de cada um, podem e devem orientar as mudanças que se fazem necessárias. (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010, p. 34)

Conceitualmente, esse processo de transição ocorre em fases que compreendem a pré-aposentadoria (quando ocorre o planejamento), a fase decisória (quando ocorre a tomada de decisão e aposentadoria

antecipada) e a aposentadoria propriamente dita. Esta pode incluir o período em que o indivíduo segue trabalhando, mesmo após ter alcançado os critérios legais para se aposentar (chamado de *bridge employment*). Por fim, a adaptação e a satisfação com a aposentadoria, que decorre do cuidado com a saúde e o lazer (FRANÇA; SEIDL, 2016).

De acordo, com Zanelli, Silva e Soares (2010), o momento mais propício para o desenvolvimento de programas de preparação para a aposentadoria é o denominado planejamento, citado anteriormente. Existem muitos formatos e propostas diferentes para o desenvolvimento desse trabalho, desde ações isoladas até programas bem estruturados e articulados com políticas organizacionais e públicas. Vamos discutir algumas possibilidades nas seções a seguir.

Psicologia do Trabalho e Economia Solidária

A Economia Solidária é um campo de atuação situado em um ponto de convergência entre a Psicologia do Trabalho e a Psicologia Comunitária. Como contribuição teórica e metodológica, a Psicologia do Trabalho se preocupa com a compreensão de fatores relacionados ao trabalho para além do ambiente organizacional, discutindo questões, como desemprego e geração de renda. Por sua vez, a Psicologia Comunitária se relaciona com a Psicologia Social expandindo o nível de ação às organizações da sociedade civil e demais cooperativas de trabalho (BARATIERI; BEATRIZ, 2013; GONDIM; BASTOS; PEIXOTO, 2010).

Assim, a Economia Solidária pode ser entendida como:

Uma forma de fazer economia baseada em valores como: autogestão, cooperação, democracia, solidariedade, respeito à natureza, valorização do ser humano, distribuição de renda e uma forma de organização do trabalho que busque a inclusão e o fomento para a criação e/ou fortalecimento de políticas públicas que se contraponham ao sistema econômico capitalista. (BARATIERI; BEATRIZ, 2013, p. 71)



Dessa composição, de saberes e fazeres, nasce um campo de atuação do psicólogo que se realiza a partir de entidades de apoio social, em que esse profissional exerce funções de apoio, orientação

e estruturação de formas diferenciadas de trabalho, junto a coletivos informais, incubadoras tecnológicas, cooperativas populares e associações de trabalho (SANTOS; OLIVEIRA, 2015). Assim, atende a um público, geralmente, carente de recursos financeiros e de educação formal.

Portanto, essa atuação implica a proposição de discussões e reflexões sobre diversos temas, sendo os mais recorrentes:



No âmbito comportamental: relações interpessoais, autogestão, tomada de decisões, conflitos, disseminação dos valores da cooperação e participação; e no âmbito técnico são: gestão básica, inserção do produto no mercado, desenvolvimento local e consciência crítica sobre o trabalho assalariado. (BARATIERI; BEATRIZ, 2013, p. 71)

A partir dessas considerações, pode-se perceber a Economia Solidária como um campo de atuação importante, que demanda atenção e exige a compreensão de fenômenos sociais, além de conhecimentos oriundos da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Assim, configura-se em uma possibilidade de atuação e em um grande desafio.



Pesquise mais

Para compreender a Economia Solidária como um campo de trabalho do psicólogo, assista ao vídeo publicado pelo CRP/SP, em 2014, sob o título *Uma História da Psicologia Organizacional e do Trabalho em São Paulo*. O vídeo é extremamente rico, traz informações e reflexões importantes sobre a profissão, mas se preferir manter o foco no tema de discussão sobre a economia solidária, assista ao trecho entre 34 e 44 min. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Sh0XQ8IO9RA&t=219s>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

Sem medo de errar

Chegou o momento de retomarmos a situação-problema proposta para esta seção. Lembrando que se refere a uma cadeia de supermercados brasileira que, ao se destacar como empresa lucrativa no segmento, foi comparada por uma rede internacional.

No momento, o Gerente de Pessoas (psicólogo) deve trabalhar na compilação de informações sobre as características do contexto brasileiro, dos processos da gestão da empresa e de seu público interno. Como primeiro passo, você, como estagiário, e o gestor realizaram uma pesquisa sobre as políticas de inclusão e o perfil dos colaboradores.

- Qual tipo de abordagem de inclusão a empresa pratica?

As características apresentadas pela situação mostram que a empresa ainda se posiciona no início do processo de inclusão. Embora possua um grande contingente de colaboradores pertencentes às minorias, ainda não proporciona possibilidades de desenvolvimento. Esse quadro retrata muito bem a realidade brasileira, discutida durante a seção e, conceitualmente, diz respeito à perspectiva da discriminação-justiça, visando apenas ao cumprimento das exigências legais, através da contratação de deficientes (cotas).

- Considerando a posição dos novos dirigentes, quais ações referentes à inclusão você recomendaria?

A verdadeira inclusão exige a conscientização de toda a comunidade interna, incluindo gestores e colaboradores, sobre a importância de reconhecer e valorizar a diversidade em todos os âmbitos da empresa. Esse movimento deve partir da cúpula da organização na definição de estratégias para a mudança de cultura, comunicação interna e revisão dos processos de gestão, a partir do conhecimento de seu público interno, suas peculiaridades, habilidades e limitações, trabalhando para sua integração e desenvolvimento.

Faça valer a pena

1. Em 2016, o Instituto Ethos realizou uma pesquisa em nível nacional com as 500 maiores empresas do país. Teve como objetivo retratar o público interno das grandes corporações e mostrar os eventuais desequilíbrios em sua composição no que se refere a sexo, cor ou raça, faixa etária, escolaridade e presença de pessoas com deficiência. Os resultados mostram pontos interessantes:

1. Com relação à diversidade de sexo, algumas das empresas respondentes informam a adoção de medidas que favorecem as mulheres, como:

conciliação entre trabalho, família e vida pessoal; a manutenção de canais para receber queixas em relação a problemas como assédio moral e preconceitos; ou, ainda, a capacitação de gestores e equipes nos temas da diversidade e da igualdade de oportunidades.

2. As mulheres são maioria, com 51,4% do total da população, têm a proporção de 43,6% da população economicamente ativa (PEA) e 42,6% da população ocupada. Elas possuem um número médio de anos de estudo (7,5) superior ao dos homens (7) e 58,1% do contingente de brasileiros que têm mais de 15 anos de estudo.
3. As mulheres têm participação de 55,9% no contingente de aprendizes e de 58,9%, estagiários. Já no nível de supervisão, ocupam 38,8% dos postos, e em nível de gerência, 31,3%. No entanto, enfrentam um afunilamento hierárquico que as exclui, em maior proporção, dos postos mais elevados da escala hierárquica, ocupando apenas 13,6% do quadro em nível executivo.
4. As mulheres representam 37,88% da população pesquisada.

A partir da análise dos resultados apresentados pela pesquisa, considere as afirmações a seguir:

- I. O resultado 1 mostra uma evolução positiva no tratamento dado às mulheres no ambiente organizacional, o que garante vantagens e oportunidades na maioria das empresas brasileiras.
- II. O resultado 2 informa que as mulheres são a maioria da população brasileira, têm participação ativa e importante na economia do país, mas têm menos oportunidade de desenvolvimento educacional.
- III. O resultado 3 ilustra o descompasso entre a maior presença de mulheres no contingente organizacional nos primeiros níveis hierárquicos, porém com menor presença nos níveis mais elevados da hierarquia.
- IV. Apesar de as mulheres possuírem maior tempo de estudo, como importante elemento de preparação para assumir posições de liderança, esse fato ainda não mudou as perspectivas restritivas à ascensão das mulheres nas organizações.
- V. O fato de algumas empresas oferecerem tratamento diferenciado às mulheres, ainda não é suficiente para considerar que a valorização profissional delas está ocorrendo nas empresas brasileiras.
- VI. As mulheres ainda estão sub-representadas no contexto da pesquisa, as 500 maiores empresas do país, o que pode representar que elas estejam atuando em empresas de menor porte.

Está correto apenas o que se afirma em:

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

2. Com relação à atuação do psicólogo no Brasil, a pesquisa desenvolvida por Gondin, Bastos e Peixoto (2010) mostrou resultados importantes para a reflexão crítica. Um deles é a constatação de que 66% dos profissionais atuam em três áreas e 29% em duas áreas de atuação diferentes, concomitantemente. Os autores apresentam algumas hipóteses para esse resultado.

Com base nessa informação, analise as afirmativas a seguir, considerando V para verdadeiro e F para falso:

- () Os profissionais sentem-se capazes para atuar, compreender e atender às demandas em diversos contextos.
- () Os campos de atuação da Psicologia tiveram uma importante expansão, abrindo espaço para novas experiências.
- () Os profissionais da Psicologia podem estar enfrentando dificuldades, como baixa remuneração.
- () Existe uma demanda reprimida pelos serviços que a Psicologia pode prestar, por conta do baixo número de profissionais no mercado.

Assinale a afirmativa que apresenta a sequência correta de verdadeiro e/ou falso.

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

3. Leia o texto a seguir, sobre a Economia Solidária:

“A economia solidária vem se apresentando, nos últimos anos, como inovadora alternativa de geração de trabalho e renda e uma resposta a favor da inclusão social.



Compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário. Nesse sentido, compreende-se por economia solidária o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão."

(Fonte: em: <<http://www.ecosolbasebrasil.com.br/index.php/economia-solidaria/videos/>>.)

Nesse contexto, qual seria o papel do psicólogo? Assinale a alternativa correta.

- a) Oferecer atendimento psicológico individualizado com preços acessíveis à comunidade.
- b) Promover a estruturação das empresas comunitárias a partir da visão de gestão de pessoas.
- c) Atuar como gestor, exercendo liderança, formando equipes e delegando funções.
- d) Promover o desenvolvimento dos participantes, visando à sua inclusão no mercado de trabalho.
- e) Exercer funções de apoio, orientação e estruturação das formas diferenciadas de trabalho.

Seção 4.2

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Diálogo aberto

Avançando no trabalho solicitado pelos gestores, o psicólogo realizou uma análise das práticas de gestão existentes e, em seguida, aplicou uma pesquisa inédita junto aos colaboradores quanto ao seu nível de satisfação referente a elas. A partir dos resultados, identificou os seguintes pontos: os colaboradores percebem os processos seletivos bem estruturados, porém questionam a falta de oportunidades para participar de recrutamento interno; consideram a avaliação de desempenho como um processo importante, mas não entendem os resultados e como podem agir para obter melhor remuneração; de maneira geral, eles se sentem seguros “no emprego” e com o pagamento dos salários “em dia”, mas há insatisfação com as políticas de remuneração e baixa percepção de justiça na distribuição de benefícios e incentivos; o investimento no desenvolvimento dos colaboradores é reconhecido, os treinamentos técnicos e práticos realizados, na opinião dos colaboradores, “são bons e úteis para aplicar no dia a dia, mas o treinamento de verdade, que faz a gente crescer, não é para todos”; a percepção sobre as condições de trabalho é ruim, pois a maioria não percebe que a empresa reconhece sua dedicação e que se importa com seu bem-estar.

Com base nessas informações, algumas questões foram levantadas. Você, como estagiário, deve ajudar o gestor a respondê-las:

- Como a empresa se posiciona atualmente com relação à Qualidade de Vida no Trabalho?
- A partir do olhar da psicologia organizacional e do trabalho, quais seriam as principais demandas identificadas?

Não pode faltar

Qualidade de vida e trabalho

O estudo sobre qualidade de vida e trabalho é muito rico e interessante, por outro lado, é também bastante amplo e complexo.

Para sistematizar a discussão, iniciaremos abordando seus elementos básicos: trabalho, qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho.

Para começar, pensaremos sobre o trabalho em si mesmo e o seu significado. Nesse sentido, Borges e Yamamoto (2004, p. 24) citam o mito de Sísifo (da obra *Odisseia*, de Homero), o qual, ao desafiar os deuses, “foi condenado a empurrar eternamente uma rocha montanha acima, que por seu próprio peso, rolava de volta tão logo atingisse o cume”. Com base nesse mito, analisam que o maior sofrimento de Sísifo não era o esforço dispendido enquanto estava rolando a pedra montanha acima, mas perceber que esse esforço teria sido inútil. Com base nesse mito, os autores propõem uma interessante reflexão:



O trabalho deve ser, necessariamente, associado ao sofrimento? Ou seria lícito pensar, em uma perspectiva diametralmente oposta, como sendo aquela atividade essencialmente humana na sua relação com a natureza, configurando-se como uma protoforma do ser social? O trabalho sobre o qual na maioria das vezes nos referimos é inútil? (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 24)

Pela simples constatação de que as pessoas passam a maior parte de seu tempo diário e, conseqüentemente, de sua vida trabalhando, o estudo sobre o trabalho se justifica como essencial. O trabalho tem um rico sentido individual e social e pode ser analisado sob diversos aspectos: um meio de sobrevivência; cria sentidos existenciais, colabora na estruturação da personalidade e da individualidade, bem como é categoria central na organização social (BORGES; TAMAYO, 2001).

A qualidade de vida, por sua vez, é um conceito amplo que envolve os **domínios**: físico, psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/religião/crenças pessoais. Ele tem sido aplicado na compreensão das condições gerais da vida de um indivíduo, retratando a complexidade dessa análise (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Embora muitos estudos já tivessem sido realizados anteriormente, somente no final da década de 1990, o termo foi definido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), através do trabalho que reuniu especialistas de diferentes

nacionalidades, formando o WHOQOL (*World Health Organization Quality of Life*). De acordo com Fleck (2000), esse grupo definiu:

Qualidade de vida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. (THE WHOQOL GROUP, 1995 apud FLECK, 2000, p. 34)

Embora ainda não haja consenso geral, essa definição vem sendo utilizada como referência em estudos e pesquisas realizados a partir da divulgação do trabalho do WHOQOL Group, que resultou, ainda, na construção de um instrumento para avaliação da qualidade de vida, conhecido em todo o mundo.

Pode-se identificar nessa definição uma série de aspectos que tangenciam as questões do trabalho, especialmente se o relacionarmos com objetivos, expectativas, padrões e preocupações geradas ou resolvidas a partir do trabalho, não é? Assim, chegamos à discussão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O tema tem sido discutido e estudado desde os anos 1950, tanto na literatura empresarial quanto científica, e, desde então, vem evoluindo teórica e tecnicamente, como uma rica fonte de compreensão das mudanças que ocorrem no mundo do trabalho e das organizações. Como campo de estudo, traz em sua essência o enfoque multidisciplinar humanista (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Por outro lado, Sampaio (2012) salienta a existência de diferentes modelos teóricos e, por conta da multiplicidade de olhares e saberes envolvidos, a sua conceituação ainda é diversificada, no entanto esclarece que:

[...] praticamente todas as definições guardam em si, pontos em comum, o entendimento de que da QVT como um movimento de reatuação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho. (SANT'ANNA; KILIMINIK; MORAES, 2011 apud SAMPAIO, 2012, p. 122)



Para que você possa compreender a complexidade das questões tratadas pelo tema, é preciso conhecer e diferenciar seus elementos básicos: o trabalho, a qualidade de vida e, por fim, a qualidade de vida no trabalho.

Um olhar da Psicologia sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema central da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como campo de pesquisa e de atuação, tendo em vista a sua relevância na preservação da saúde física e mental, promoção do bem-estar, bem como do respeito à subjetividade e aos objetivos e expectativas individuais dos trabalhadores.

Lembrando que a QVT pressupõe considerar o ponto de vista do indivíduo, a percepção sobre os aspectos positivos e negativos do trabalho e pode ser mediada pela observação de diferentes aspectos da vida das pessoas no ambiente de trabalho. Vamos entender um pouco melhor.

Um dos pioneiros nos estudos acadêmicos sobre QVT, Walton, criou um modelo, em 1973, que ainda serve como referência atualmente, pois oferece a compreensão dos fatores que interferem na qualidade de vida (critérios) e esclarece os indicadores para avaliação de cada fator.

Quadro 4.1 | Modelo de QVT de Walton (1973)

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa (o quanto os salários pagos estão em equilíbrio com os demais salários da empresa e com o mercado em geral). Justiça na compensação. Planilha dos ganhos com produtividade. Proporcionalidade entre salários.
Condição de trabalho	Jornada de trabalho razoável. Ambiente físico seguro e saudável. Ausência de insalubridade.

Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia. Autocontrole relativo. Qualidades múltiplas. Informação sobre o processo total de trabalho.
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira. Crescimento pessoal. Perspectiva de avanço salarial. Segurança de emprego.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos. Igualdade. Mobilidade. Relacionamento. Senso comunitário.
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador. Privacidade pessoal. Liberdade de expressão. Tratamento imparcial. Direitos trabalhistas.
Trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho. Estabilidade de horários. Poucas mudanças geográficas. Tempo para lazer da família.
Relevância social do trabalho	Imagem da empresa. Responsabilidade social da empresa. Responsabilidade pelos produtos. Práticas de emprego.

Fonte: adaptado de Kovalesski, Pedroso e Pilatti (2008 apud CINTRA; DALBEM, 2016, p. 166).:

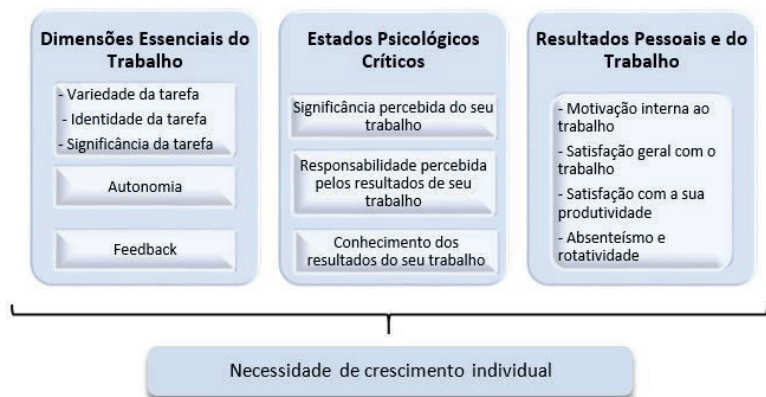
Este modelo relaciona a QVT com a humanização do trabalho e a responsabilidade social das organizações, defendendo a ideia de que deve haver, por parte destas, um esforço importante na compreensão e no atendimento das necessidades e expectativas do indivíduo, e que, a partir disso, se proponham a rever a natureza dos cargos e dos grupos de trabalho, promovendo maior autonomia (KOVALESKI; PEDROSO; PILATTI, 2008; LIMONGI-FRANÇA, 2009).



Assimile

Muitos dos critérios e indicadores apresentados nesse modelo já foram temas de discussão em seções anteriores, por exemplo: a percepção de justiça, a possibilidade de desenvolvimento (carreira) e a importância do relacionamento interpessoal. Vale a pena retomar as informações para compreender a amplitude da Qualidade de Vida no Trabalho.

Figura 4.1 | Modelo de QVT de Hackman e Oldham



Fonte: Cintra e Dalbem (2016, p. 167).

Segundo Medeiros e Ferreira (2011), esse modelo inclui a análise das dimensões essenciais do trabalho, as quais têm um significado psicológico e impactam nos resultados pessoais e do trabalho, sendo que esses elementos são influenciados pela necessidade básica de crescimento individual.

O modelo de Qualidade de Vida (QV) desenvolvido pelo WHOQOL Group, bem como os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton e o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham, geraram instrumentos de avaliação validados em nível mundial e têm estudos de adaptação para aplicação no Brasil. Todos os instrumentos têm como foco a percepção dos indivíduos (e não da organização) sobre os aspectos inerentes à QVT.



Refleta

Como você percebe a sua QVT? Quais fatores relacionados ao seu trabalho você entende que podem melhorar ou diminuir a QVT?

A QVT tem sido relacionada, ainda, a outros temas que são objeto de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, tais como: comprometimento organizacional (BASTOS et al., 2013; CARVALHO et al., 2013), estresse (BARCAUI; LIMONGI-FRANÇA, 2014), satisfação

no trabalho (SILVA; FERREIRA, 2013), condições de trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2009), entre outros.

A variedade de fatores que podem ser relacionados à QVT tem origem nas diferentes abordagens teóricas e empíricas que foram compiladas por Sampaio (2012), como: QVT como humanismo, com base nas teorias sobre motivação; QVT como humanismo, com foco nas teorias sobre satisfação com o trabalho; QVT como participação nas decisões de gestão; QVT como bem-estar, tanto com foco na análise fatorial (como os modelos de Walton e Hackman e Oldham) como no sentido do trabalho.



Pesquise mais

Para conhecer mais profundamente as diferentes abordagens teóricas sobre QVT, é importante que você leia o trecho entre as páginas 122-128.

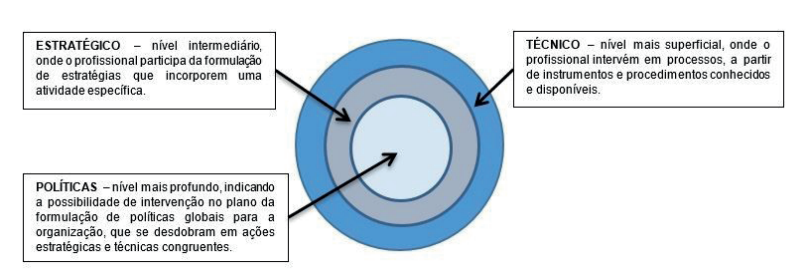
SAMPAIO, J. R. Qualidade de Vida no Trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 12, p. 121-136, jan.-abr. 2012. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a11.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

Essa discussão teórico-conceitual ainda pode e deve ser aprofundada, porém os pontos apresentados podem servir como base para as próximas discussões. Vamos a elas!

Programas de Qualidade de Vida ou ações isoladas?

Primeiramente, vamos considerar que a atuação do psicólogo vem se desenvolvendo ao longo do tempo, a partir das demandas que o campo do trabalho e das organizações oferece. Nesse sentido, como campo de atuação, a QVT aparece como sendo ligada às questões de mudanças organizacionais, junto aos programas de qualidade total e desenvolvimento organizacional (DO), portanto envolve múltiplos e amplos aspectos da gestão nas organizações (ZANELLI; BASTOS, 2004). Da mesma forma, os autores ressaltam os diferentes níveis de intervenção, como sendo:

Figura 4.2 | Níveis de intervenção



Fonte: adaptada de Zanelli e Bastos (2004, p. 478).

A partir dessa análise, pode-se entender que o papel do psicólogo, nesse contexto, possibilita diferentes níveis de atuação; todos os níveis são importantes, porém com possibilidades de intervenção mais pontuais (**técnicas**) ou um pouco mais abrangentes (**estratégicas**); o nível de **políticas** é o que causa maior impacto, pois abre espaço para intervenções mais amplas; e do ponto de vista profissional, demandam níveis de preparação e desenvolvimento de competências diferentes.

Assim, tratando-se de QVT, a atuação do psicólogo pode ser dada em qualquer dos níveis apresentados e trazer benefícios importantes. Por outro lado, essa atuação implica também alguns desafios. Resumindo, vamos considerar alguns benefícios e desafios, apresentados por Cintra e Dalbem (2016):

Quadro 4.2 | Benefícios e desafios

BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS	Ganhos diretos para a organização, como maior produtividade, qualidade de produtos e serviços, comprometimento dos colaboradores, etc.	Ganhos secundários, como exemplo, a redução de custos decorrentes de afastamentos, absenteísmo, rotatividade, acidentes, assistência médica, entre outros. Em outras palavras, estes são problemas gerados pela falta de qualidade de vida na organização.
BENEFÍCIOS PARA OS COLABORADORES	Ganhos diretos, como: melhoria nos padrões de alimentação, redução de hábitos nocivos à saúde (tabagismo, alcoolismo), integração social, etc.	Outros ainda mais abrangentes, como realização pessoal e profissional, segurança, bem-estar e satisfação no trabalho.
DESAFIOS	Os investimentos feitos em programas de QVT, se bem planejados e desenvolvidos, podem se reverter em ganhos para ambas as partes. Porém, há que se considerar se os efeitos serão passageiros, quando a empresa adota “modismos”, sem fundamento ou planejamento; ou duradouros, que respondem às reais necessidades dos colaboradores e das organizações.	

Fonte: adaptado de Cintra (2016, p. 183).

De qualquer forma, também é relevante pensar no tipo de trabalho que se pode fazer, visando à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e considerando o nível de abrangência e de profundidade que se pretende atingir. Assim, podemos distinguir, na realidade organizacional, a realização de muitas **ações** isoladas e pontuais, as quais, pela frequência e continuidade, podem se tornar **práticas** constantes. Porém, para que alcancem resultados significativos e envolvam benefícios efetivos para todos os colaboradores, as ações e práticas devem estar alinhadas em um programa maior.

Nesse sentido, Medeiros e Ferreira (2011) ressaltam diferentes abordagens que baseiam os modelos de QVT: a perspectiva assistencialista e a perspectiva preventiva. De acordo com Cintra e Dalbem (2016), podem ser entendidas como:

‘Perspectiva assistencialista’, que visa adaptar o trabalhador ao trabalho, por meio de práticas que compensem os efeitos do desgaste provocado pelo ambiente organizacional (stress, doenças ocupacionais, etc), como exemplo: yoga, ginástica laboral, dentre outras possíveis. No entanto, os autores consideram essas práticas como paliativas, pois não intervêm nas causas dos problemas enfrentados pelos trabalhadores, mas em suas consequências. A segunda abordagem com **‘perspectiva preventiva’**, segundo os autores, teria como propósito atenuar ou remover os problemas causadores do mal-estar provocado pelas condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, como falta de equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, falta de segurança, lideranças despreparadas, dentre outros fatores. Essa perspectiva insere uma complexidade maior nas intervenções e pressupõe uma visão mais abrangente, com implicações na cultura, estrutura e políticas, em nível organizacional. (MEDEIROS; FERREIRA apud CINTRA, 2016, p. 176-177)



Pesquise mais

Nesse momento, sugerimos uma interessante leitura de dois pequenos textos, os quais mostram olhares divergentes sobre os programas de QVT. O primeiro deles foi publicado em um site especializado em

gestão de pessoas (RH.com), e o segundo consiste em uma entrevista com o autor do livro *Wellness Syndrom* (Síndrome do bem-estar).

BISPO, P. **Ações variadas contribuem para a qualidade de vida no trabalho.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Materia/10059/acoes-variadas-contribuem-para-a-qualidade-de-vida-no-trabalho.html>. Acesso em: 15 abr de 2018.

BERINAT, Scott. **Programas corporativos de bem-estar nos fazem mal.** Harvard Business School Review Brasil, fev. 2016. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/programas-corporativos-de-bem-estar-nos-fazem-mal-2/>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

Planejar é preciso: elaboração de projetos/programas de QVT

Como vimos, é preciso analisar as ações, as práticas e os programas de maneira criteriosa, considerando a sua viabilidade e os impactos tanto para as organizações quanto para os colaboradores, de acordo com o contexto em que se encontra. Para tanto, a implantação de programas de QVT exige alguns cuidados.

Essa afirmação é reforçada por Alves (2011), segundo o qual, um dos erros mais frequentemente detectados em pesquisas é que, muitas vezes, os programas são implantados sem o devido **planejamento e envolvimento de todos os níveis da organização**. Assim, podem obter resultados insuficientes ou mesmo negativos, apesar da intenção e dos investimentos realizados pela organização, por conta da baixa adesão dos colaboradores, das dificuldades operacionais ou mesmo de gestão dos programas.

Existem diferentes maneiras de realizar esse planejamento, vamos tratar de algumas delas.

Tomando como base a compreensão da complexidade do ser humano, Limongi-França (2009) desenvolveu um modelo de QVT que chamou de **BPSO**, uma sigla que inclui as dimensões inerentes à condição humana (biológica, psicológica e social), bem como a dimensão organizacional. Assim, pressupõe que qualquer programa de QVT deve abranger todas essas dimensões, as quais precisam ser consideradas desde o início do planejamento.



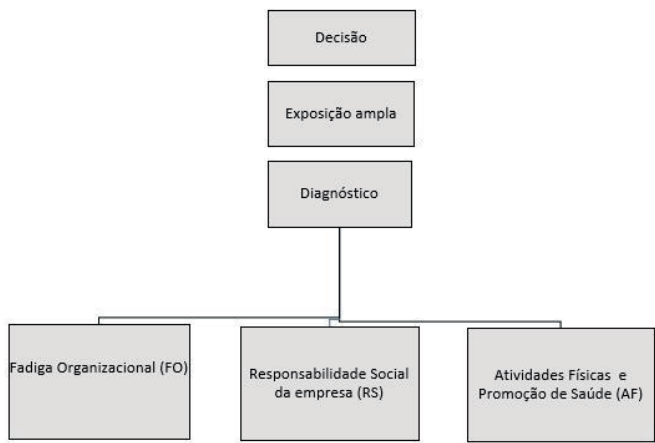
A dimensão **biológica** inclui características físicas herdadas ou adquiridas, como metabolismo, resistências e vulnerabilidades físicas. A dimensão **psicológica** diz respeito aos processos afetivos, emocionais e cognitivos, que moldam a personalidade e a percepção dos indivíduos. A dimensão social refere-se a valores socioeconômicos, cultura, meio ambiente e localização geográfica e outras formas de organização **social**. Por fim, a dimensão **organizacional** diz respeito às questões de imagem corporativa, inovação, tecnologia e processos de gestão específicos a cada empresa.

O planejamento de programas de QVT é uma atividade fundamental, configurando o nível de “políticas”, de acordo com a classificação de Zanelli e Bastos (2004, supracitada), em que o psicólogo deveria participar ativamente, pois demanda a discussão, a tomada de decisão e o envolvimento de diversos atores da organização. Nesse sentido, Cintra e Dalbem (2016) destacam que o planejamento deve:

- Contar com a participação de profissionais que, além de competentes para a função, representem todos os níveis da organização. Esse seria, na opinião de diversos autores, o primeiro passo para a implantação de programas de QVT.
- Ter uma definição muito clara dos objetivos que se quer atingir, um prazo para que os resultados possam ser avaliados e os recursos humanos e financeiros que a organização se dispõe a investir para sua realização.
- Servir como uma referência e, ao mesmo tempo, ser flexível o bastante para que sejam feitos os ajustes necessários ao longo do caminho da implantação.

Para ilustrar esses pontos, podemos tomar como referência o modelo de planejamento construído por Gutierrez, Gonçalves e Vilarta (2007).

Figura 4.3 | Modelo de planejamento



Fonte: adaptada de Gutierrez, Gonçalves e Vilarta (2007 apud CINTRA; DALBEM, 2016):.

Esse modelo mostra que, primeiro, devem ser tomadas as **decisões estratégicas**; em seguida, elas devem ser **divulgadas** para toda a organização. O próximo passo seria a formação de comitês que, a partir dos parâmetros predeterminados, elaboram um **diagnóstico** com base nas **dimensões** (FO, RS e AF). Os resultados do diagnóstico servirão de base para a elaboração de uma **Política de Gestão da Qualidade de Vida**.

Outro modelo, de Ogata e Simurro (2009), descreve o **processo de implantação** de Programas de QVT. É um modelo descritivo, composto por quatro etapas interdependentes e sequenciais, conforme quadro a seguir:

Quadro 4.3 | Modelo de planejamento

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
1ª – Pesquisa e avaliação diagnóstica	Inicialmente, faz-se a pesquisa e análise para a compreensão de como surgem a demanda e o mandato para iniciar o programa. Depois, seguem as fases de escolha do gestor, obtenção do suporte das lideranças, formação de um comitê ou grupo de trabalho, avaliação das necessidades e análise diagnóstica.
2ª – Planejamento do programa	Define onde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Isso implica definir objetivos e escolher melhores meios e ações para alcançá-los.

3ª – Lançamento e implementação do programa	É a etapa na qual os planos que foram desenvolvidos serão implementados. O desenho do programa é ativado, a estratégia de marketing é iniciada e os incentivos para a participação são comunicados. Tudo deve ser cuidadosamente preparado para oferecer um serviço de qualidade dentro dos prazos estipulados no calendário e no cronograma das atividades preparados no planejamento.
4ª – Avaliação de resultados	Busca oferecer subsídios para quem deve tomar decisões, oferecendo informações sobre o impacto das ações realizadas. Os parâmetros a serem avaliados devem ser determinados durante a fase de planejamento e são fundamentais para qualquer orientação sobre os rumos do programa. É preciso encontrar indicadores confiáveis que meçam as mudanças e melhorias de saúde e produtividade após cada ação do programa.

Fonte: adaptado de Ogata e Simurro (2009 apud CINTRA; DALBEM, 2016, p. 205).

Essas propostas parecem complicadas ou mesmo inviáveis? Os modelos apresentados são apenas alguns exemplos de estudos produzidos até aqui, baseados em revisões teóricas e pesquisas empíricas; como dissemos anteriormente, os modelos devem servir como referência e ser adaptados à realidade de cada empresa; da mesma forma, identificamos a necessidade de pensar os programas e as políticas de QVT de forma ampla, responsável e articulada.



Refleta

Como você pretende atuar profissionalmente? De forma pontual ou abrangente e estratégica? Como está se preparando para isso?

Então, não se preocupe, mas se prepare! Vamos continuar a desvendar as vantagens e os desafios de se pensar e propor ações em QVT, bem como apresentar alguns exemplos de programas e ações, na próxima seção.



Pesquise mais

Para aprofundar a compreensão sobre os modelos apresentados, é importante que você leia os trechos sinalizados dos artigos:

GUTIERREZ, G. L.; GONÇALVES, A.; VILARTA, R. **Planejamento de Projetos de Qualidade de Vida na Empresa**. 2007. Disponível

em: <https://www.researchgate.net/publication/265434640_Planejamento_de_Projetos_de_Qualidade_de_Vida_na_Empresa>. Acesso em: 18 mar. 2016. p 14-21.

OGATA, A.; SIMURRO, S. **Metodologia para Implementação de Programas de Bem-estar e Qualidade de Vida**. 2009. Disponível em: <https://www.forumat.net.br/at/sites/default/files/arq-paginas/metodologia_para_implementacao_de_programas_de_bem-estar_e_qualidade_de_vida.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2016. p 2-9.

Sem medo de errar

Com base nos resultados da pesquisa realizada junto aos colaboradores, pelo psicólogo da empresa, algumas questões foram levantadas. Você, como estagiário, deve ajudar o gestor a respondê-las:

- Como a empresa se posiciona, atualmente, em relação à QVT?

A pesquisa realizada mostra que os colaboradores percebem pontos positivos em relação à gestão, como processos eletivos bem estruturados, segurança no emprego e recebimento de salários em dia, algum investimento no desenvolvimento. No entanto, muitos outros fatores de insatisfação apareceram, demonstrando que a empresa ainda não possui um programa estruturado de QVT. Essa análise é reforçada pelo fato de que essa é a primeira vez que a empresa investiu esforços em conhecer as demandas referentes à QVT de seus colaboradores.

- A partir do olhar da psicologia organizacional e do trabalho, quais seriam as principais demandas identificadas?

Se tomarmos apenas o modelo de avaliação da qualidade de vida desenvolvido por Walton, é possível identificar como demandas os seguintes fatores: compensação justa e adequada, pois os colaboradores mostraram insatisfação com as políticas de remuneração e baixa percepção de justiça na distribuição de benefícios e incentivos; condição de trabalho, porque a maioria dos colaboradores percebe que a empresa não reconhece sua dedicação e que se importa com seu bem-estar; oportunidades de crescimento e segurança, pois há uma percepção negativa dos colaboradores quanto aos processos de gestão, referentes ao recrutamento interno, bem como de treinamento e desenvolvimento.

Além deste, outros modelos e fatores podem ser aplicados nesta análise, do que depende considerar, mais profundamente, os objetivos, os recursos e o nível de intervenção que a empresa pretende desenvolver.

Faça valer a pena

1. Leia a afirmação a seguir: “A percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (FLECK, 2000, p. 4).

Essa afirmação diz respeito à definição de:

- a) Trabalho, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT).
- b) Qualidade de Vida, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS).
- c) Direitos trabalhistas, de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
- d) Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com o *World Health Organization Quality of Life (WHOQOL)*.
- e) Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com Limongi-França e outros pesquisadores.

2. Considerando as diferentes abordagens que um programa de QVT pode assumir, analise as assertivas a seguir:

- I. A perspectiva assistencialista visa adaptar o trabalhador ao trabalho, através de práticas que compensem os efeitos do desgaste provocado pelo ambiente organizacional. É, portanto, considerada como paliativa. PORQUE
- II. A perspectiva preventiva tem como propósito atenuar ou remover os problemas causadores do mal-estar provocado pelas condições, pela organização e pelas relações socioprofissionais de trabalho. É, portanto, considerada, abrangente.

Assinale a afirmativa correta:

- a) A assertiva I é verdadeira, e a II é falsa.
- b) A assertiva I é falsa, e a II é verdadeira.
- c) Ambas as assertivas são verdadeiras, e a II justifica a I.
- d) Ambas as assertivas são verdadeiras, e a II não justifica a I.
- e) Ambas as assertivas são falsas.

3. Leia atentamente a situação a seguir:

Uma empresa prestadora de serviços de *call center* apresentava altos índices de rotatividade e absenteísmo, o que causava prejuízos à operação. Os gestores da empresa não entendem exatamente a causa desses indicadores, mas precisam reduzi-los. Então, eles resolveram implantar ações voltadas à melhoria da QVT, com foco na saúde dos colaboradores, de acordo com “modelos” de outras empresas do segmento. Essa ação foi instalar um restaurante na empresa, o qual servisse refeições balanceadas, e divulgar, no jornal interno, algumas “dicas” sobre alimentação saudável. Após seis meses, os índices que motivaram a implantação das ações continuaram os mesmos. Consultando os dados sobre a situação, os gestores descobriram que muitos colaboradores preferiam ter horário de almoço fora da empresa e que as “dicas” de alimentação eram desnecessárias. Então, eles se questionaram sobre o que pode ter ocorrido nesse caso.

Considerando o planejamento da intervenção, de acordo com Ogata e Simurro (2009), analise as afirmativas a seguir:

- I. A etapa de pesquisa e avaliação diagnóstica não foi realizada adequadamente, pois as necessidades dos colaboradores não foram devidamente identificadas.
- II. O planejamento do programa pode ter sido adequadamente executado, porém sem base em um diagnóstico apurado das causas dos problemas.
- III. O lançamento e a implementação do programa foram realizados, através da divulgação, via jornal interno, mas não cumpriram o objetivo principal.

Está correto apenas o que se afirma em:

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

Seção 4.3

Trabalho e qualidade de vida na contemporaneidade

Diálogo aberto

Vamos retomar o caso da cadeia de supermercados brasileira que, por seu sucesso empresarial, foi comprada por uma empresa europeia. Esta empresa é reconhecida internacionalmente por deter as melhores práticas na gestão de pessoas. Os novos dirigentes pediram a participação do psicólogo, o qual ocupa o cargo de Gerente de Pessoas, para desenvolver as práticas de gestão. Neste momento, a situação que se apresenta é a seguinte:

A partir da análise dos resultados da pesquisa realizada junto aos colaboradores, o psicólogo elaborou uma apresentação geral sobre a QVT na empresa e as ações e práticas que conhece no contexto brasileiro. A apresentação foi bem aceita e os dirigentes resolveram empreender um trabalho de grande envergadura: implantar um programa de QVT na organização. Pediram ao psicólogo que elabore um planejamento detalhado sobre o processo de implantação.

Tomando como base o modelo de implantação descrito por Ogata e Simurro (2009), você, como estagiário, deve ajudar o psicólogo na elaboração desse planejamento, respondendo às seguintes questões:

- Quais são os passos a serem desenvolvidos?
- Quais são os benefícios e desafios a serem enfrentados durante o processo?
- Existem ações que poderiam ser implantadas em curto prazo, como início do processo?

Lembre-se de que, a partir dos conhecimentos que adquiriu durante a unidade, esperamos que você seja capaz de elaborar uma proposta de intervenção em QVT.

Programas de qualidade de vida: alguns modelos e práticas

Como vimos na seção anterior, o tema Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo discutido há tempos através de proposições teóricas e pesquisas empíricas. Da mesma forma, ainda existem muitos desafios e pontos críticos em aberto. Assim, antes de apresentarmos as práticas da atualidade, vamos refletir um pouco sobre esses pontos a partir do trabalho de alguns pesquisadores.

Tolfo e Piccinini (2001) realizaram um estudo no qual compilaram os resultados da pesquisa “Melhores empresas para se trabalhar” (elaborada e divulgada anualmente pela Revista Exame), compreendendo o período entre 1997 e 2000. Dentre os aspectos avaliados estão: orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, oportunidade de carreira, camaradagem no ambiente de trabalho, segurança e confiança na gestão, iniciativas de treinamento e desenvolvimento, salários e benefícios, responsabilidade social e inovação no sistema de trabalho. A partir dessa compilação, elaboraram uma comparação dos aspectos avaliados com o modelo teórico de Walton, sendo que os resultados, no período analisado, mostram que:



Nos anos 1997 e 1999, verifica-se que as organizações proporcionam qualidade de vida no trabalho em relação à relevância social da vida no trabalho, ao passo que a compensação nem sempre é considerada justa e adequada. No ano 2000, a oportunidade de carreira e treinamento foi mais valorizada, indicando a possibilidade de crescimento e desenvolvimento, ao passo que a clareza e abertura na comunicação foi o item menos encontrado nas organizações. (TOLFO; PICCININI, 2001, p. 190)

Além dessas observações, as autoras ressaltam que houve uma tendência à redução do número de empresas, bem como dos itens essenciais com boa avaliação. A hipótese levantada foi de que a Qualidade de Vida não tem sido o foco das organizações brasileiras e concluem que, apesar do discurso formal de valorização das pessoas, a prática pouco reflete o encaminhamento nessa direção.

Outra interessante pesquisa foi realizada por Ferreira, Alves e Tostes (2009), junto a dez órgãos públicos federais, e teve como participantes treze gestores, os quais desempenhavam a função de coordenadores ou integravam os “comitês” de QVT dos órgãos pesquisados. A partir da análise dos resultados, os autores identificaram alguns problemas: as práticas de QVT têm como foco o indivíduo, no sentido de que é o colaborador quem precisa ser ajustado às novas exigências do trabalho (não ao contrário); as práticas adotadas têm um forte viés assistencialista, pois são claramente voltadas à compensação dos desgastes provocados pelo trabalho, sem aprofundar-se nas questões geradoras dessa situação; as práticas de QVT identificadas têm ênfase na produtividade, sendo o bem-estar considerado um elemento secundário.

Por conta dos aspectos identificados, os autores salientam a necessidade de se promover a implantação da abordagem preventiva, conforme citado em nossos estudos anteriores, através de: 1) mudança da mentalidade, ou seja, a conscientização sobre a mudança inerente aos programas de QVT; 2) reconhecer o papel central do trabalho na vida das pessoas e a produtividade como um meio para a promoção do bem-estar (não com um fim em si mesma); 3) que as práticas de QVT levem em conta a valorização dos trabalhadores como protagonistas, promover o reconhecimento e proporcionar o desenvolvimento individual e coletivo, com base na colaboração; possibilitar a participação efetiva nas decisões; 4) uma política de comunicação que dissemine, estimule e consolide a cultura organizacional, dando visibilidade às práticas bem-sucedidas e promovendo a reflexão sobre os fatores que comprometem a QVT na organização; 5) implantação de programas de QVT que sejam transversais, atingindo toda a estrutura organizacional, implicando o compromisso dos gestores, a cooperação interdisciplinar e as parcerias intersetoriais e sindicais (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Uma crítica mais contundente é apresentada por Dourado e Carvalho (2007) ao realizarem a análise crítica do discurso (ACD) presente no programa de QVT de uma empresa e a forma como foi divulgado, concluindo que:



[...] o efeito esperado pela ação manipuladora do discurso da QVT está claro: trata-se de uma maneira eficaz de ocultar a dominação presente na relação trabalhador/empresa, no sentido de buscar sua participação e seu comprometimento com a solução dos efeitos negativos de seu trabalho, que se acumulam e comprometem seu desempenho. (DOURADO; CARVALHO, 2007, p. 14)

As divergências apresentadas decorrem da reflexão sobre “como” e “por que” os programas de QVT são criados e implantados pelas organizações. Elas são valiosas para uma compreensão mais crítica e aprofundada sobre o alcance das políticas de QVT que estamos discutindo.



Refleta

As intervenções em QVT propostas pelas empresas estão, realmente, servindo para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores? Ou para atender apenas aos objetivos organizacionais? O discurso de valorização das pessoas é coerente com as práticas organizacionais?

Apesar dessas considerações, é possível perceber um aumento significativo de ações promovidas pelas organizações nesse âmbito. O interesse e o aumento de investimentos em QVT têm origem no contexto atual, que combina, ao mesmo tempo, a reestruturação produtiva, o agravamento dos indicadores negativos, com relação à saúde e segurança no trabalho, e as dificuldades para o alcance das metas corporativas (FERREIRA, 2015).

Como reflexo desse movimento, surgiram muitas alternativas e modelos práticos, inclusive gerando um espaço significativo para negócios, no qual a prestação de serviços especializados em QVT vem se expandindo. Esses serviços vão desde avaliação física (diagnóstico), passando por suporte psicológico (autoconhecimento, meditação, etc.) até a elaboração, implantação e gestão de programas completos (FERREIRA, 2015).

Um rápido levantamento de informações nos permite identificar a profusão de exemplos de ações voltadas à preservação e

promoção da QVT. Como ilustração, vamos explorar alguns exemplos que são praticados por grandes empresas.

Uma pesquisa divulgada pela Revista Exame, em 2016, elencou as empresas melhor avaliadas, por seus funcionários, com relação à Qualidade de Vida. Dentre elas, estão Kraft, HP, Google, Procter & Gamble e Bristol-Myers Squibb. A ação mais citada como diferencial foi a implantação de horários flexíveis, que, na prática, varia entre permitir horários alternativos para entrada e saída do trabalho, bem como encerramento de expediente antecipado às sextas-feiras.

É importante salientar que todas as empresas que mantêm esse tipo de flexibilização estabelecem regras para definição do tipo de função e áreas elegíveis; definem a forma de compensação das horas (banco de horas ou compensação ao longo da semana); vinculam a permissão para adotar o horário flexível à aprovação dos gestores imediatos. Outra ação identificada como positiva, embora não seja aplicada por todas as empresas avaliadas, foi o trabalho remoto (os funcionários que ficam alocados em clientes) e o trabalho em casa (*home office*).

Alguns gestores das empresas citadas apresentam comentários quanto à motivação para adoção dessas ações, dos quais destacamos: “Somos uma empresa horizontal, na qual não existe hierarquia e nem diferenciação nos benefícios que oferecemos [...] A vantagem do modelo é ter pessoas mais engajadas e produtivas. Mas há o risco de abusos acontecerem e a missão do RH é disseminar o conceito de forma correta”, define a Gerente de Relacionamento. Ainda sobre a política de horários flexíveis, outro gestor comenta: “A ideia é incentivar a capacidade de autogestão e produtividade de todos, além de desenvolver aspectos como a maturidade, responsabilidade, disciplina, motivação e foco no resultado”, diz a Gerente de Recursos Humanos. Em outra empresa, quanto ao trabalho em casa, o Vice-presidente de RH diz: “Ganhamos produtividade com a redução dos deslocamentos diários dos funcionários”.

Segundo pesquisa realizada pelo site *Love Mondays* (rede social profissional) (2017, [s.p.]), dentre as empresas que mais oferecem

Qualidade de Vida aos seus funcionários no Brasil, estão a ClearSale, Aurora, B3, ADM (*Archer Daniels Midland*), Acumuladores Moura e Votorantim. Nesse site, as empresas são avaliadas por seus próprios colaboradores (atuais e ex), os quais atribuem nota e tecem comentários, dos quais destacamos e transcrevemos alguns:



- **Empresa 1 – Prós:** o valor “pessoas” realmente é colocado em prática. Empresa com ótimo clima organizacional, boa política de participação nos lucros e foca no desenvolvimento dos seus funcionários. **Contras:** a cidade (onde a empresa está localizada) não tem saúde pública e está cada vez mais violenta. O refeitório não é dos melhores por conta da variação da comida. Com o tempo, você acaba enjoando da comida.
- **Empresa 2 – Prós:** eles prezam pelo aperfeiçoamento do empregado, bem-estar, desenvolvimento e crescimento pessoal. **Contras:** como a empresa é muito grande, o espaço está ficando pequeno, então seria bom ter mais um prédio. **Conselhos para a presidência:** continuem com essa preocupação com o empregado, mas o espaço já está ficando pequeno.
- **Empresa 3 (ex-funcionária) – Prós:** a comida e alguns colegas de serviço. Gostava do trabalho, apesar de ser rápido. Vou sentir saudades, mas a vida continua e novas portas se abrem. **Contras:** chefes que cobram muito, pouco tempo de descanso e muita pressão. A empresa não valoriza o funcionário, para tudo precisa de padrinho, acho isso injusto. **Conselhos para a presidência:** dar mais valor aos funcionários e julgar menos.



Assimile

Mesmo nas empresas consideradas mais bem avaliadas, os colaboradores oferecem críticas, por vezes básicas, por vezes sérias, as quais deveriam ser consideradas na elaboração dos programas de QVT ou pensar em melhorias e mudanças.

Para oferecer uma visão sobre as práticas desenvolvidas em outros países, recorreremos a outra pesquisa, realizada pela *Glassdoor* (rede social profissional), também divulgada pela Revista

Exame. A pesquisa listou as companhias que mais se preocupam em prover uma vida pessoal e profissional equilibrada para seus funcionários, nos Estados Unidos, destacando-se a **Mitre**, a qual, além de horários flexíveis e benefícios de praxe, oferece aconselhamento familiar, mantém uma academia de ginástica para os funcionários e áreas de recreação externas. Por conta destes e outros aspectos, a empresa recebeu da Associação Americana de Psicologia (*American Psychological Association* – APA) o prêmio de “Ambiente de Trabalho Psicologicamente Saudável”.

Dentre as empresas citadas, ainda estão: a Nestlé-Purina, a *United Space Alliance* (que oferece serviços para a NASA e para a Estação Espacial Internacional) e o Facebook, por exemplo. Nestas, as ações destacadas foram os horários flexíveis, os salários e benefícios acima da média do mercado, o ambiente descontraído, as refeições gratuitas, as academias de ginástica (na empresa), o salão de beleza, dentre outros “mimos”. Uma prática interessante, ainda não citada, foi a possibilidade de afastamento temporário das atividades laborais (período sabático), às vezes remunerado, mas sempre sem prejuízo funcional no retorno.



Pesquise mais

Para saber um pouco mais sobre as empresas mais bem avaliadas por seus funcionários quanto à Qualidade de Vida e o que fazem para receber essa avaliação positiva, confira os rankings completos:

- 50 Grandes Empresas Mais Amadas. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar-2017/grandes>>.
- 10 empresas que mais investem no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/as-empresas-que-oferecem-mais-qualidade-de-vida-na-visao-dos-funcionarios/>>.
- 8 empresas que buscam dar qualidade de vida aos funcionários. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/8-empresas-que-buscam-dar-qualidade-de-vida-aos-funcionarios/>>.

Em um esforço de compilação de experiências, com foco em QVT, realizadas por grandes empresas brasileiras e os resultados obtidos por estas, Alves (2011) realizou um trabalho de pesquisa e apresentou o seguinte quadro:

Quadro 4.4 | Práticas e resultados em QVT

PRÁTICAS	RESULTADOS OBSERVADOS
Exercícios físicos em geral (exemplo: academia, caminhadas)	Aumento da disposição e satisfação dos trabalhadores, aumento da tolerância ao estresse, redução do absenteísmo, melhora do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho e redução dos gastos médicos.
Ginástica Laboral	Prevenção e reabilitação de doenças ocupacionais, prevenção de acidentes de trabalho, melhor integração entre os trabalhadores, diminuição do absenteísmo e aumento da produtividade.
Terapias alternativas (yoga, tai chi chuan, massagens)	Aumento da tolerância ao estresse, melhora no relacionamento interpessoal e aumento da produtividade.
Musicoterapia	Aumento da autoestima, aumento do desempenho profissional, melhora no relacionamento interpessoal, aumento da tolerância ao estresse e prevenção de doenças.
Orientações nutricionais	Diminuição da obesidade, mudança no comportamento de risco, aumento do desempenho e disposição e aumento da produtividade.
Controle de álcool e drogas	Redução de riscos, melhora na segurança operacional e da saúde dos trabalhadores, melhora na autoestima, diminuição dos acidentes de trabalho e absenteísmo.
Antitabagismo	Aumento da autoestima, aumento do desempenho e disposição e prevenção de doenças.
Ergonomia	Aumento do desempenho nas atividades e redução dos acidentes de trabalho.
Higiene e segurança do trabalho	Gera um ambiente mais saudável, prevenção de riscos à saúde, diminuição dos acidentes de trabalho, diminuição do absenteísmo e rotatividade e aumento da produtividade.
Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores	Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional e aumento da produtividade.
Estudo de cargos e salários	Mantém seus recursos humanos, aperfeiçoamento da administração dos recursos humanos, aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores e aumento da produtividade.

Benefícios	Motivação, satisfação profissional, satisfação das necessidades pessoais e aumento da produtividade.
Avaliação de desempenho	Aumento do desempenho do trabalhador, aumento da produtividade e aumento da satisfação profissional.
Preparação para aposentadoria	Motivação, satisfação profissional, aumento da autoestima, melhora na relação interpessoal, descobrimento de novas habilidades e competências, benefícios na vida social e familiar do trabalhador.

Fonte: adaptado de Alves (2011 apud CINTRA; DALBEM, 2016, p. 189).

Considerando as informações apresentadas, pode-se perceber a amplitude das ações existentes na área de QVT, as quais incluem aspectos individuais, coletivos e organizacionais (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Também, mostram uma variedade de focos de atenção pertinentes à Qualidade de Vida de diferentes populações, como os colaboradores que têm problemas específicos, como obesidade e dependência química, bem como colaboradores que estão em processo de desligamento da organização.



Pesquise mais

Para conhecer dados específicos sobre o trabalho de preparação para aposentadoria, leia:

ANTUNES, M. H.; MORE, C. L. O. O. **Aposentadoria, saúde do idoso e saúde do trabalhador**: revisão integrativa da produção brasileira. 1984. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n3/v16n3a04.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2017. p. 249-256.



Refleta

Dentre as ações e práticas apresentadas, qual delas você acredita que seja adequada e viável para implantação na empresa na qual você atua (ou nas quais já atuou)? Conhece algumas delas?

Nesse momento, com tantas opções, você pode estar se perguntando: por onde começar o trabalho de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho? A resposta é: o início do processo

deve ser o planejamento, o qual discutimos na seção anterior.

Assim, é importante garantir que os programas sejam baseados em estratégias organizacionais, sejam adequados ao tipo de empresa e à sua cultura, para que tenham sustentação financeira (investimentos) e apoio dos gestores da cúpula da empresa às iniciativas propostas. Da mesma forma, é fundamental conquistar a adesão dos gestores intermediários e dos próprios colaboradores, em todos os níveis da organização (CINTRA; DALBEM, 2016). A autora salienta, ainda, que:



[...] como resultado de pesquisas Ferreira, Alves e Tostes (2009) mostram alguns indicadores críticos que na opinião de trabalhadores prejudicam a qualidade de vida no trabalho, são: cobrança e pressão sobre os funcionários; intensa carga de trabalho; infraestrutura deficiente (mobiliário, espaço, instalações inadequadas). Esses aspectos podem ser relacionados aos modelos de gestão. Os mesmos autores sinalizam ainda, que podem existir aspectos que prejudiquem as atividades de QVT propostas, como por exemplo, falta de tempo para participar das atividades oferecidas; carência de pessoal para desenvolver atividades; burocracia para realização de atividades; desconhecimento dos colaboradores sobre QVT; aceitação e/ou adesão dos coordenadores e chefes ao programa. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009 apud CINTRA; DALBEM, 2016, p. 192)



Assimile

As ações propostas com o objetivo de preservar ou melhorar a QVT devem ser coerentes com as características da empresa na qual serão aplicadas e com as necessidades e o perfil dos colaboradores que serão envolvidos, portanto estes devem ser ouvidos.

Avaliação de programas de Qualidade de Vida: melhorias duradouras

A importância da avaliação das ações referentes à QVT já foi destacada na seção anterior, quando nos referimos às etapas de implantação. Ainda assim, vamos refletir um pouco mais sobre ela, pois, como ponderou Cintra e Dalbem (2016, p. 205):

Existe consenso entre especialistas de que, para se mostrar sustentável, um programa de QVT deve incluir a definição de indicadores que permitam a avaliação de sua efetividade, ou seja, identificar fatores que possam ser mensurados. Como exemplo: se a diminuição do índice de rotatividade for escolhida como um objetivo, o índice deve ser medido antes e depois da implantação do programa.



Os indicadores que servem de base para a avaliação dos resultados de programas de QVT devem ser definidos na etapa de diagnóstico, a qual também tem sido negligenciada no processo de planejamento e implantação dos programas de QVT, sendo que, em alguns casos, os próprios responsáveis por seu desenvolvimento classificam o diagnóstico como incipiente ou desconhecido (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Essa constatação é reforçada por Ogata e Simurro (2009) ao ressaltar que, no Brasil, os programas de Qualidade de Vida, muitas vezes, não são avaliados, por conta de os gestores desconsiderarem a importância da avaliação, ou mesmo por não serem cobrados para fazê-la. Dessa forma, a avaliação se limita à pesquisa pontual de satisfação dos colaboradores quanto às atividades realizadas ou à mera consideração do nível de participação dos colaboradores.

Dessa forma, é possível perceber os desafios para que os programas de QVT tenham uma avaliação adequada. Nesse sentido, vale destacar a pesquisa realizada por Limongi-França (2009), junto a gestores de empresas, com relação à avaliação dos resultados alcançados por programas de QVT implantados.

Quadro 4.5 | Fatores críticos da avaliação

Fatores Críticos	Aspectos relacionados
Produtividade	Métricas e processos de avaliação: acompanhamento e controle dos resultados que possibilitem sua correção, carência de indicadores, processos de feedback, periodicidade, subjetividade na apuração dos resultados (31,7%).
Legitimidade	Comprometimento/visão das lideranças (40%), não encarar os programas como custo, mas como investimento (15%), resistência, dúvidas quanto à eficácia (6,7%), encara como parte da gestão estratégica (18,3%), carência de profissionais para liderar o programa (11,7%).

Práticas e valores	Imediatismo (28,3%), atendimento individual inadequado (8,3%), falta de recursos (26,7%), programas superficiais (20%), identificação das necessidades (11,7%), dificuldades com mudanças de modo geral (21,7%), desnível social do país (6,7%), paternalismo (8,3%), carência de implantação de soluções efetivas, que atendam às reais necessidades dos colaboradores e da organização (5%).
--------------------	--

Fonte: adaptado de França (2009 apud CINTRA; DALBEM, 2016, p. 139-142).

A partir dessas considerações, é possível compreender que a avaliação dos resultados, na verdade, reflete as dificuldades inerentes a todas as etapas de planejamento e implantação das ações e dos programas em QVT.

Mesmo assim, a avaliação continua sendo essencial, pois pode fornecer subsídios para melhorias das propostas implantadas e redirecionamento das ações. Como também, reforçar os pontos positivos do que já foi realizado e servir de base para avanços em programas futuros.

Gestão da QVT

Para superar os desafios apresentados anteriormente, além da atenção ao planejamento e aos modelos de implantação apresentados, pode-se avançar na estruturação de um processo baseado na gestão de programas de QVT.

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) implica considerar e garantir: boas condições laborais; remuneração e benefícios justos; tarefas desafiadoras; estilo de gestão que garanta a participação e o desenvolvimento das pessoas; o planejamento de escolhas que privilegiem o bem-estar para e durante o trabalho; e o comprometimento com as metas da equipe (LIMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002).

Nesse sentido, Arellano (2008) propõe um modelo integrativo de avaliação da QVT, o qual considera as diferentes dimensões que um programa deve considerar: a individual, a organizacional e a integração entre elas, ou seja, individual x organizacional, conforme ilustra a figura a seguir:

Figura 4.4 | Modelo de avaliação integrada de QVT



Fonte: adaptada de Arellano (2008, p. 105).

O modelo apresentado inclui: na perspectiva de **saúde e bem-estar**, realizar avaliações através de instrumentos genéricos (por exemplo, o WHOQOL) e instrumentos específicos para **diagnóstico** das demandas de QVT, como: inquéritos sobre alimentação, indicadores de status de saúde ou ainda inventários sobre estresse, depressão e tabagismo. Na perspectiva de **indicadores organizacionais**, podem ser identificados fatores, como: clima organizacional, absenteísmo, rotatividade (*turnover*) ou produtividade. Na perspectiva de práticas de gestão, vale considerar o alinhamento com todos os subsistemas de gestão, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira, benefícios, etc.



Exemplificando

Em uma empresa na qual existe alto índice de absenteísmo (indicadores organizacionais), devem ser considerados os motivos desse índice, a partir da avaliação do status de saúde dos colaboradores, por exemplo, doenças ocupacionais (saúde e bem-estar), bem como adequar as possibilidades de gerenciamento dessas questões (alinhamento com as práticas de gestão de pessoas).

Uma forma ainda mais avançada de planejar, implantar e gerenciar programas de QVT inclui a questão da sustentabilidade. A sustentabilidade se refere ao desenvolvimento equilibrado, de forma que o crescimento econômico inclua a preservação dos direitos e as necessidades sociais e, nesse caminho, não comprometa o meio ambiente (SILVA; LONGO; QUELHAS, 2010; ROSINI; ROBLE; OLIVEIRA, 2015).

Buscando a união entre os temas e tomando como base uma revisão da literatura sobre estes, Silva, Longo e Quelhas (2010) propuseram a conceituação de Qualidade de Vida Sustentável no Trabalho (QVST) como sendo “a condição de trabalho que fornece qualidade de vida sustentável, considerando os aspectos relacionados à segurança econômica, ao bem-estar social e à qualidade ambiental, definidos pelos valores das pessoas envolvidas ou afetadas” (p. 81). Os autores definiram, ainda, as dimensões e os critérios que podem ser considerados na avaliação da QVST, de forma integrada aos três pilares da sustentabilidade.

Quadro 4.6 | Modelo de avaliação de QVST

DIMENSÃO	CRITÉRIOS
Segurança econômica	Estabilidade no emprego, desenvolvimento de carreira profissional, remuneração ou salários justos e adequados e ganhos extra por produtividade.
Bem-estar social	Incentivo à educação e capacidade de trabalho, jornada de trabalho razoável, qualidade da relação familiar e social, responsabilidade socioambiental, recreação, tranquilidade, viagem e acesso à natureza.
Qualidade ambiental	Tratamento dado aos funcionários pela empresa, como liberdade, privacidade e outros. Segurança, higiene e saúde ocupacional do trabalhador. Perspectiva e informações sobre o processo total do trabalho. Ambiente físico de boa qualidade, seguro e saudável. Apreciação da beleza natural, cultura, paisagens naturais, parques e florestas.

Fonte: Silva, Longo e Quelhas (2010, p. 82).

Concluindo, esse modelo propõe uma visão ampliada sobre os fatores que interferem na QVT, nos objetivos organizacionais e na sustentabilidade dos negócios. Também, deixa-nos o desafio para o desenvolvimento de novas pesquisas e aprofundamento do modelo.

Assim, chegamos ao final da disciplina! Nesse momento, gostaríamos de ressaltar que as abordagens teóricas, as discussões e as reflexões propostas durante essa disciplina não pretenderam nem poderiam ser conclusivas ou esgotar os temas propostos. Nossa pretensão foi apresentar uma linha de raciocínio (teórico, metodológico e reflexivo), para que você, estudante de Psicologia, possa ter uma base para o seu desenvolvimento profissional na área organizacional e do trabalho, com a consciência de que ainda há muito, e sempre, para aprender!

Sem medo de errar

A partir das discussões e reflexões desenvolvidas durante esta seção, chegou a hora de retomarmos o caso da cadeia de supermercados brasileira que, por seu sucesso, foi comprada por uma empresa europeia. Os dirigentes resolveram empreender um trabalho de grande envergadura: implantar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho na organização. Pediram ao psicólogo que elabore um planejamento detalhado sobre o processo de implantação.

Tomando como base o modelo de implantação descrito por Ogata e Simurro (2009), você, como estagiário, deve ajudar o psicólogo na elaboração desse planejamento, respondendo às seguintes questões:

1. Quais são os passos a serem desenvolvidos?

De acordo com o modelo citado, devem ser desenvolvidos os seguintes passos:

- **Pesquisa e avaliação diagnóstica.** Embora já tenha realizado este passo, ele pode ser aprofundado através da realização de novas pesquisas, considerando as demandas já identificadas na primeira pesquisa.
- **Planejamento** do programa, definindo os objetivos, como e quando os atingir, bem como os indicadores a serem observados e mensurados.
- Fazer o lançamento do programa, comunicando os

colaboradores sobre as decisões tomadas no passo anterior e convidando-os a participarem. Após essa **comunicação**, dar início à **implantação** das ações escolhidas.

- Ao final do programa, ou pelo menos uma etapa dele, realizar a **avaliação** dos resultados alcançados, promover novas discussões e alinhar novas estratégias, para continuidade ou não das ações já implantadas, bem como agregar novas ações.

2. Quais são os desafios a serem enfrentados durante o processo?

De acordo com as discussões que fizemos, talvez, o maior desafio seja, justamente, obter a adesão dos gestores intermediários no esforço de planejamento para que as etapas propostas sejam cumpridas. De qualquer forma, é possível e esperado o apoio dos novos dirigentes, no sentido de prover os recursos necessários à realização do programa, já que o pedido foi feito por eles. Esse desafio poderá ser vencido pela competência do psicólogo em preparar-se, teórica e tecnicamente, para fornecer informações e subsídio às discussões entre gestores e colaboradores e coordenar as etapas de implantação.

3. Existem ações que poderiam ser implantadas em curto prazo, como início do processo?

Se você compreendeu toda a discussão realizada até aqui, deve-se saber que qualquer ação em QVT deve ser embasada em informações e alinhamentos prévios. Assim, a única proposta imediata coerente seria uma revisão das políticas de gestão de pessoas que já têm base na pesquisa anteriormente realizada. De qualquer forma, poderia ser realizada em paralelo a um planejamento mais abrangente sobre a QVT na empresa.

Lembre-se de que, a partir dos conhecimentos que adquiriu durante a unidade, esperamos que você seja capaz de elaborar uma proposta de intervenção em qualidade de vida do trabalhador.

Faça valer a pena

1. Leia atentamente o exemplo a seguir:

A empresa Tamarana, que faz a reciclagem de chumbo de baterias, levou alguns animais para sua sede, com o objetivo inicial de monitorar o impacto de suas atividades na natureza. Com o tempo, o número e o tipo de animais foram aumentando, sendo que, hoje, são 100 carneiros, além de cachorros, avestruzes, pavões e saguis. Os animais são atração do “dia do aniversariante”, quando os funcionários podem levar seus familiares ao trabalho. A empresa se responsabiliza pelo custo de manutenção e cuidado com os animais, e o Gerente de RH afirma que, embora o custo seja alto, a empresa não cogita interromper o programa e diz: “Nosso viveiro recebe espécies apreendidas pelo IBAMA. Tudo isso faz sentido porque demonstra nossos valores: trabalho sustentável e valorização do meio ambiente”. A empresa foi destacada como uma das “Melhores Empresas para Trabalhar”.



Fonte: adaptado de Revista Você S/A (2017, ed. 233).

Considerando o texto e as discussões sobre o modelo de gestão da QVT adotado pelas empresas, qual é o modelo explicitado pelo texto?

- a) Um modelo autocrático, o qual é definido pelos dirigentes da empresa e deve ser adotado por todos.
- b) Um modelo básico de QVT, que visa manter a qualidade de vida dos trabalhadores dentro das normas exigidas.
- c) Um modelo inovador, que visa à integração da QVT com a sustentabilidade, chamando-se de QVST.
- d) Um modelo conservador, o qual mantém as práticas de QVT alinhadas às tradições de mercado.
- e) Um modelo moderno, que visa acompanhar as melhores práticas existentes e valorizadas pelo mercado (modismo).

2. As ações e os programas de QVT têm crescido muito na atualidade e, segundo alguns pesquisadores, por exemplo, Limongi-França (2009), isso se deve ao contexto geral de competitividade, à necessidade de adaptação e inovação, bem como à busca por sobrevivência das organizações nesse ambiente. Embora tenham, em geral, efeitos positivos para as empresas e colaboradores, existem críticas quanto às práticas vigentes na atualidade.

Tomando como base o texto e as discussões promovidas pela seção, é possível concluir que:

- I. As críticas são apresentadas, principalmente, por opositores às políticas e práticas que visam ao bem-estar e à saúde dos trabalhadores.
- II. As críticas se dão por conta da forma como os programas de QVT são implantados, sem a participação direta dos colaboradores.
- III. As críticas têm origem em análises sobre os motivos que levam as organizações a implantarem programas de QVT, geralmente, visando ao benefício próprio.
- IV. As críticas são baseadas em discrepâncias entre o discurso e as práticas vigentes nas organizações que atuam no contexto atual.

É correto apenas o que se afirma em:

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

3. Considerando as discussões sobre os desafios da implantação de programas de QVT nas organizações, é possível identificar alguns fatores. Julgue como V (verdadeiras) ou F (falsas) as afirmações a seguir:

- () Concordância dos gestores da alta cúpula da organização, para garantir seu apoio às ações a serem implantadas.
- () Conscientização dos gestores intermediários, para que compreendam a importância de sua participação ao longo do processo.
- () Mobilização dos colaboradores, para que participem da elaboração, implantação e execução dos programas.
- () Integração dos diferentes grupos da organização, para que representem os colaboradores ao longo do processo.

Assinale a alternativa que corresponde à sequência correta.

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

Referências

- ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Revista INTERFACEHS**, v. 6, n. 1, p. 60-68, abr. 2011. Disponível em: <http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/interfacehs/wp-content/uploads/2013/08/4_ARTIGO_vol6n1.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2016.
- ALVES, R. F. (org). **Psicologia da saúde: teoria, intervenção e pesquisa** [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2011.
- ANTUNES, M. H.; MORE, C. L. O. O. Aposentadoria, saúde do idoso e saúde do trabalhador: revisão integrativa da produção brasileira. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 16, n. 3, p. 248-258, set. 2016. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n3/v16n3a04.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2017.
- ARELLANO, E. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho-análise críticas das práticas organizacionais premiadas no Brasil**. (Tese Doutorado). Faculdades de Ciências Farmacêuticas da USP. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/89/89131/tde-11082008-110815/pt-br.php>>. Acesso em 15 fev. 2016.
- BARATIERI, I. L. R.; BEATRIZ, M. Z. Campo de atuação do(a) psicólogo(a) no movimento da Economia Solidária no Brasil. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 71-86, 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v16n1/a07v16n1.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2017.
- BARCAUI, A.; LIMONGI-FRANCA, A. C. Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiros. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 5, p. 670-694, out. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n5/1982-7849-rac-18-5-0670.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2016.
- BARROS, V. A.; LHUILIER, D. Marginalidade e reintegração social: o trabalho nas prisões. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 669-694.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. In: BORGES, Livia O.; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 280-310.
- BORATO, A. F. **A relação entre responsabilidade social, sustentabilidade e QVT**. [s.d.]. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/4.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2016.
- BORGES, L. O.; TAMAYO, Á. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-44, dez. 2001. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v1n2/v1n2a02.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CANASTRA, M. A. A. P.; FERREIRA, M. A. D. Liderar com competência... ou treinar competências de liderança. **Rev Enferm UFPI**, Teresina, v. 1, n. 1, p. 77-81, jan.-abr. 2012. Disponível em: <<http://ojs.ufpi.br/index.php/reufpi/article/view/713/627>>. Acesso em: 8 dez 2017.

CARVALHO-FREITAS, M. Pessoas com Deficiência: Comprometimento Organizacional, Condições de Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho. **Gerais Rev. Interinst. Psicol.**, Juiz de Fora, v. 2, n. 2, p. 92-105, dez. 2009. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v2n2/v2n2a05.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **PsicoUSF**, v. 18, n. 1, p. 109-120, jan./abr., 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v18n1/v18n1a12.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

CINTRA, J. C., DALBEM, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora Educacional, 2016.

DOURADO, D. C. P.; CARVALHO, C. A. Extra! Extra! O caso do METROREC revela como é operada a manipulação ideológica do discurso da QVT. **Cad. EBAPE.BR**, v. 5, n. 4, p. 1-3, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v5n4/v5n4a09.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

FERDMAN, B. M. et al. Experiência coletiva de inclusão, diversidade e desempenho em grupos de trabalho. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, Edição Especial, maio/jun. 2010, p. 6-26. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n3/a03v11n3.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2017.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. **Laboreal**, Porto, v. 11, n. 2, p. 28-35, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/lab/v11n2/v11n2a03.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

FIORINI, M. C.; BARDAGI, M. P.; SILVA, N. Adaptabilidade de carreira: paradigmas do conceito no mundo do trabalho contemporâneo. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 16, n. 3, p. 236-247, set. 2016. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n3/v16n3a03.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

FLECK, M. P. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7077.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

FRANÇA, L. H. F. P.; SEIDL, J. Resenha: Manual da Oxford sobre aposentadoria. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 3, p. 308-310, jul.-set. 2016. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n3/v16n3a09.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2017.

GONDIN, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. S. A. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIN, S. M. G. (Orgs.). **O trabalho do psicólogo no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 174-199.

GUTIERREZ, G. L.; GONÇALVES, A.; VILARTA, R. Planejamento de Projetos de Qualidade de Vida na Empresa. In: VILARTA, Roberto; GUTIERREZ, Gustavo Luiz (Orgs.). **Qualidade de Vida em Propostas de Intervenção Corporativa**. Campinas: Ipes Editorial, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265434640_Planejamento_de_Projetos_de_Qualidade_de_Vida_na_Empresa>. Acesso em: 18 mar. 2016.

HELOANI, J. R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2007.

KOVALESKI, A.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Avaliação da qualidade de vida no trabalho no setor de construção civil: utilização do modelo de Walton. **Nucleus**, v. 5, n. 2, out. 2008. Disponível em: <<http://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/133>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): com ênfase em pessoas, equipes e liderança. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 403-421.

LOVEMONDAYS. Pesquisa sobre as 50 Grandes Empresas Mais Amadas. Sem páginas. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar-2017/grandes>>. Acesso em: 16 abr de 2018.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2010.

MEDEIROS, L. F. R.; FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 9, p. 9-34, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

NUNES, E. P.; VIEIRA, F. O. Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende, RJ, 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/438_438_artigo_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

OGATA, A.; SIMURRO, S. **Metodologia para Implementação de Programas de Bem-estar e Qualidade de Vida**. Adaptação autorizada de Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa. São Paulo: Elsevier, 2009. Disponível em: <https://www.forumat.net.br/at/sites/default/files/arq-paginas/metodologia_para_implementacao_de_programas_de_bem-estar_e_qualidade_de_vida.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2016.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; FEITOSA, I. O. Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 114-120, abr.-jun. 2017. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n2/v17n2a06.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

ROSINI, A. M.; ROBLE, G. L. E., OLIVEIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho no contexto da sustentabilidade: um estudo bibliométrico. 2015. Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/466.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

SAMPAIO, J. R. Qualidade de Vida no Trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 12, p. 121-136, jan.-abr. 2012. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a11.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

SANTOS, J. C.; Oliveira, B. A. M. (2015). Possibilidades para a Psicologia na economia solidária: atuação numa ITCP. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, n. 2, 372-382. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v27n2/1807-0310-psoc-27-02-00372.pdf>>. Acesso em: 01 dez de 2017.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 331-339, set. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722013000300011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 fev. 2016.

SILVA, L. C.; LONGO, O. C.; QUELHAS, O. L. G. QVT no contexto da sustentabilidade: uma estrutura conceitual a partir da revisão de literatura. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 1, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.ingepro.com.br/PubL2010/Jan/177-499-1-PB.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

TEIXEIRA, V. C. Os desafios de recursos humanos diante da globalização dos negócios. In: BOOG, G; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. p. 345-363.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 165-193, abr. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10>>. Acesso em: 4 mar. 2016.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 443-463.

WHOQOL GROUP – Divisão de Saúde Mental da Organização Mundial da Saúde (OMS). 1998. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiquiatria/psiq/whoqol1.html>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.466-491.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho**: construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Anotações

[illegible]

Anotações

[illegible]

Anotações

[illegible]

Anotações

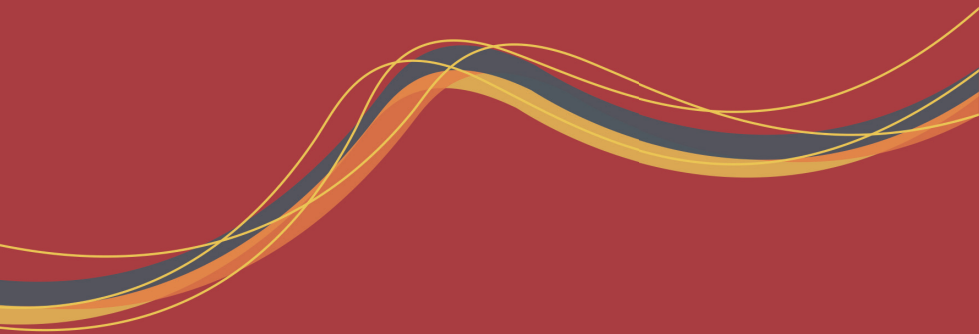
[illegible]

Anotações

[illegible]

Anotações

[illegible]



ISBN 978-85-522-0633-0



9 788552 206330 >