

OPPC 2023

**ORGANIZATIONAL
PSYCHOLOGY
CONNECTIONS**

WORK WILD WORLD

ANAIS

Vol.2

MUST University

Anais do

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY CONNECTIONS – Edição 2023

Volume 2

Antonio Carbonari Neto - Founder

Renato de Sousa Neto - Chairman

Giulianna Carbonari Meneghello - President

Maria Elisa Ehrhardt Carbonari - VP of Academic Affairs & Provost

Jose Guilherme Medina - Director of Administrative Affairs

Alexandra Silveira Mastella- Director of Education

Ricardo Marafon - Director of Continuing Education

Xaimar Fernandez - Human Resources Director

Arturo E. Enamorado - B2B Manager

Organizer

Bruno Stramandinoli Moreno

Graphic Design & Layout

Bruno Stramandinoli Moreno

Gabriel Araujo Moreira

Marcelo Porta Capellari

Proofreading

MUST University

SUMÁRIO

Mesas-redondas	4
CAPITAL EMOCIONAL: FELICIDADE NO TRABALHO	5
Luciane de Paula Soutello	
Paulo Ricardo Diniz	
Nicolli Tomazelli	
ENGAJAMENTO NO TRABALHO: uma visão panorâmica nos contextos da organização, da liderança e do mentoring	7
Fábio Henrique Lima de Siqueira	
Germania Viana de Oliveira Campos	
Kesy Marino Valverde Gonçalves de Vasconcelos	
MULHERES E TRABALHO: SAÚDE MENTAL EM FOCO	9
Luciane de Paula Soutello	
Liliane Almeida	
Antonella Satyro	
NEUROARQUITETURA COMO ALIADA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL. O diferencial das organizações de sucesso no processo de inclusão / inclusificação	11
Kesy Marino Valverde G. de Vasconcelos	
Lori Crízel	
Resumos Expandidos	13
A ANÁLISE DE NEGÓCIOS E A TOMADA DE DECISÃO ASSERTIVA	14
Lúcia Arlete Machado Nunes	
A APLICAÇÃO DO COACHING E NEUROCIÊNCIA PARA O ENGAJAMENTO	20
Antônio Bezerra do Amaral Filho	
Jefferson dos Santos	
A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS E O IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO DE EDUCADORES. Fomentando um ambiente propício ao crescimento profissional	24
Adriana Doll Martinelli	
A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	28
Lúcia Arlete Machado Nunes	
A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	34
Yan de Jesus Lopes	

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA A LIDERANÇA. Como o RH Estratégico deve Orientar e Formar os seus Líderes Emocionalmente Inteligentes.....	38
Beatriz Miranda Costa Durra	
A MUDANÇA DA NATUREZA DO TRABALHO. A dinâmica atual do trabalho em uma empresa de economia mista na unidade pública da educação	47
Jadinéa Platner Cezario	
A NATUREZA MUTÁVEL DO TRABALHO. Uma reflexão sobre os efeitos positivos e negativos da evolução tecnológica na sociedade.....	52
Cleide Neves Guarda	
COMO A TURBULÊNCIA DA 5ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL INFLUENCIA NA GESTÃO DE DIVERSIDADE.....	57
Antônio Bezerra do Amaral Filho	
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: influência direta na empregabilidade pessoal	62
Kesy Marino Valverde Gonçalves de Vasconcelos	
Sylvana Lima Teixeira	
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: elementos propulsores da empregabilidade pessoal	68
Walber Dias Arruda	
AUTOGESTÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO. A autonomia como proposta de atuações horizontalizadas.....	72
Ivan Vilela da Silva Junior	
HEURÍSTICA NA TOMADA DE DECISÃO: a influência da aprendizagem organizacional, da gestão de competências e da diversidade no processo decisório	76
Rodrigo Huback de Azevedo	
CONEXÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA.....	81
Alessandra de Fatima Gomes Canuto	
CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO HOSPITALAR. Uma análise sobre a promoção do bem-estar dos profissionais de saúde em hospitais durante a pandemia.....	84
Diego Mello Lucena	
CULTURA DE APRENDIZADO. Boas práticas para sua implementação nas organizações.	89
Anderson Luiz Rodrigues Caiiac89	
CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: drivers do ecossistema produtivo.....	94
Alexandre Vasconcellos de Andrade	
ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DE ALTA PERFORMANCE	100
Ana Caroline Olinda Ribeiro	
MÉTODOS E TÉCNICAS PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COM FOCO EM PROCESSOS DE GESTÃO.....	105

Henrique Cota da Silva	
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EDUCAÇÃO: um debate possível.....	109
Adriana Doll Martinelli	
IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA MUDANÇA PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP NAS ORGANIZAÇÕES	113
Anderson Luiz Rodrigues Caiiac	
O ENGAJAMENTO NO TRABALHO: alguns apontamentos e desafios para a gestão.	118
Luiz Castro Andrade Neto	
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES: a tecnologia como aliada na otimização de processos.....	123
Adriana Costa Adams	
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO. Propostas de intervenção na inclusão de projetos de retenção de talentos.....	128
Cleide Neves Guarda	
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: um fator de sucesso.....	133
Alexandre Vasconcellos de Andrade	
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, INTEGRALIDADE E PSICOTERAPIA.....	139
Victor Irving Endraos Luquini de Melo Souza	
REFLEXÕES SOBRE O USO DE EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE PESSOAS E FORMAÇÃO DE LÍDERES.....	144
Maria Charlene Rodrigues Bezerra	
LIDERANÇA EM CONTEXTOS DE MUDANÇA. Reflexões sobre um programa de desenvolvimento de lideranças com foco em processos de mudança organizacional.....	150
Maria Gabriela de Nunes Rodrigues	
TRANSFORMANDO PROPÓSITO EM RESULTADOS. Como o design cultural impacta no engajamento.....	156
Ana Caroline Olinda Ribeiro	

OPC 2023

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY CONNECTIONS 23

WORK WILD WORLD

De 18 a 21 de Setembro



Mesas-redondas

CAPITAL EMOCIONAL: FELICIDADE NO TRABALHO

Luciane de Paula Soutello

lusoutello@gmail.com

Business Administration Program – MUST University

Paulo Ricardo Diniz

pauloricardo@me.com

Blissence Education

Nicolli Tomazelli

contato@nicoletomazella.com

Blissence Education

Resumo: A mesa explora a intersecção crítica do bem-estar, emoções e felicidade no ambiente corporativo. Iniciando com a relevância do bem-estar para a produtividade, onde se discute a importância de um ambiente de trabalho seguro e saudável, concluindo que o bem-estar no trabalho é uma necessidade primordial nas empresas atuais. Segue-se a exposição com foco na importância do gerenciamento de emoções para um ambiente de trabalho equilibrado. Aborda-se a necessidade de estratégias eficazes para regular emoções, reduzindo o esgotamento e aumentando a satisfação no trabalho. Por último, é abordado o tema felicidade no trabalho como um fator influente na retenção de funcionários e na lealdade, apontando que a criação de um ambiente de trabalho positivo promove a felicidade e, por consequência, o engajamento dos funcionários. A mesa conclui que a combinação de bem-estar, gestão emocional adequada e promoção da felicidade no trabalho é fundamental para a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Bem-estar, emoções, felicidade, ambiente corporativo, produtividade

Abstract: The table explores the critical intersection of well-being, emotions, and happiness in the corporate environment. Starting with the relevance of well-being for productivity, the importance of a safe and healthy work environment is discussed, concluding that well-being at work is a primary necessity in today's companies. This is followed by a presentation focused on the importance of emotion management for a balanced work environment. The need for effective strategies to regulate emotions, reducing burnout, and increasing job satisfaction is addressed. Lastly, happiness at work is discussed as an influential factor in employee retention and loyalty, pointing out that creating a positive work environment promotes happiness and, consequently, employee engagement. The table concludes that the combination of well-being, appropriate emotional management, and promotion of happiness at work is essential for organizational sustainability.

Key-words: Well-being, emotions, happiness, corporate environment, productivity

Apresentação 1: Explorar a importância do bem-estar no ambiente de trabalho para a produtividade. Com base em pesquisas recentes, o palestrante discute como um ambiente de trabalho saudável e seguro contribui para a eficiência dos funcionários e a lucratividade da organização. Conclui que o bem-estar no trabalho deve ser uma prioridade para as empresas modernas.

Apresentação 2: Discute a importância do gerenciamento de emoções para promover um ambiente de trabalho saudável. Aborda as estratégias para regular as emoções no local de trabalho e discute os benefícios dessas práticas para a saúde mental dos funcionários e a harmonia da equipe. Conclui que o controle emocional adequado é fundamental para prevenir o esgotamento e promover a satisfação no trabalho.

Apresentação 3: Explora como a felicidade no trabalho afeta a lealdade e a retenção dos funcionários. É discutida a importância de criar um ambiente de trabalho positivo que promova a felicidade e o engajamento dos funcionários. Conclui que a felicidade no trabalho é uma ferramenta poderosa para reter talentos e promover a sustentabilidade organizacional.

ENGAJAMENTO NO TRABALHO: uma visão panorâmica nos contextos da organização, da liderança e do mentoring

Fábio Henrique Lima de Siqueira

fabiosiqueira.psi@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

Germania Viana de Oliveira Campos

germaniacampos.consultoria@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

Kesy Marino Valverde Gonçalves de Vasconcelos

kesyaulas@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

Resumo: Engajamento é um tema que tem despertado interesse das organizações nos últimos tempos, sendo compreendido como um alto grau de energia somado a uma forte identificação com o trabalho. Este trabalho se propôs a discutir a repercussão do engajamento através de contextos diferentes, a saber: 1. seus desdobramentos nas competências organizacionais, a partir da ênfase na satisfação e da análise dos fatores de engajamento que aplicam nas organizações contemporâneas; 2. o papel da liderança no engajamento da equipe, por meio do fomento de um ciclo motivacional positivo, considerando a variabilidade dos estilos de liderança; 3. o desenvolvimento do engajamento por meio de programas de mentoring estruturados no âmbito das organizações, com o foco no colaborador mentorado. As revisões bibliográficas por método qualitativo, identificaram que o engajamento pode gerar resultados positivos nos ambientes micro e macro-organizacionais. Em sua conclusão do entrelaçamento dos artigos, foram ainda identificadas as limitações da pesquisa e os desafios futuros.

Palavras-chave: Engajamento, Competência Organizacional, Liderança, Mentoring

Abstract: Engagement is a topic that has raised interest within organizations lately, being understood as a high degree of energy added to a strong identification with work. This paper aims to discuss the repercussions of engagement through different contexts, i.e.: 1. its deployment in organizational competences, from the emphasis of the analysis of engagement factors that are applied in modern organizations; 2. the role of the leadership in the team engagement, through a positive motivational cycle fostering, considering the variability of leadership styles; 3. the engagement development through mentoring programs structured within organizations, focusing on the mentored employee. The qualitative bibliographic reviews detected that engagement can generate positive results in micro and macro organizational environments. In conclusion of the interlacing of the articles, limitations of the research and future challenges were still identified.

Key-words: Engagement. Organizational Competence. Leadership. Mentoring.

Apresentação 1: Programas de mentoring têm sido implantados nas organizações com relativo sucesso, a fim de responder a uma grande amplitude de necessidades individuais e

organizacionais. O engajamento, por sua vez, tem sido objeto de variados estudos, estando associado positivamente, dentre outras variáveis, à produtividade e ao bem-estar no trabalho. Este trabalho teórico teve o propósito de compreender a metodologia do mentoring nas organizações, em especial na sua interface que diz respeito ao engajamento do colaborador mentorado. Por meio de uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfica, foram abordadas as influências internas e externas, os atributos, etapas para implementação, o processo de mentoring propriamente dito e os seus benefícios, dando destaque para o engajamento, considerando ainda os contextos onde já se foram evidenciadas correlações positivas entre o mentoring e o engajamento. Na conclusão foram discutidas as limitações da pesquisa e os desafios futuros.

Apresentação 2: O comportamento organizacional está em constantes mudanças. Essas mudanças comportamentais impactam diretamente no engajamento no trabalho. Este artigo teve por objetivo clarificar o conceito de engajamento no trabalho e conhecer os estilos de liderança para essa função do líder. A metodologia utilizada foi de pesquisa de revisão bibliográfica onde autores foram consultados em artigos, periódicos e livros. Analisar o que é engajamento no trabalho e conhecer os estilos de liderança ajudou a entender que o líder influencia diretamente no engajamento da equipe e que para estar engajada a pessoa precisa fazer o que gosta e gostar do que faz. A consulta à literatura indicou que como um líder não possui todos os estilos de liderança, ele pode montar uma equipe com membros que tenham estilos complementares ao seu. A revisão teórica mostrou o quão amplo é o assunto e despertou o interesse em estudar os outros aspectos envolvidos na forma como o líder pode engajar uma equipe.

Apresentação 3: A presente discussão teve a finalidade de estudar o engajamento no trabalho como um dos moduladores da competência organizacional através de revisão de literatura, identificando os fatores que podem modular a relação dos colaboradores e o engajamento na organização. O estudo trouxe os conceitos de termos que se confundem com o engajamento e, apesar de distintos, estão interligados, como: motivação, comprometimento e envolvimento. O desenvolvimento do tema, a partir de então, delineou também o viés da satisfação como ponte para o engajamento e, conseqüentemente, resultando na competência organizacional. Analisando as sínteses dos fatores que se aplicam nas organizações contemporâneas, percebeu-se que as empresas exigem cada vez mais plasticidade de seus colaboradores. Entendeu-se que os resultados se dão no trajeto da empresa, desde a contratação, comunicação, desenvolvimento e feedbacks e ainda, no importante papel de um líder preparado, capaz da identificação do ciclo motivacional dos colaboradores, contribuindo para a produção da organização.

MULHERES E TRABALHO: SAÚDE MENTAL EM FOCO

Luciane de Paula Soutello

lusoutello@gmail.com

Business Administration Program – MUST University

Liliane Almeida

contato@lilianealmeida.com

ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing)

Antonella Satyro

agsatyr@gmail.com

Human Skills Manifesto

Resumo: Esta mesa redonda centra-se no tópico crucial do bem-estar e da saúde mental das mulheres no ambiente de trabalho. O primeiro orador discute como a cultura corporativa pode afetar a saúde mental das mulheres. O segundo orador explora estratégias de treinamento e desenvolvimento que podem ser usadas para promover o bem-estar no local de trabalho. O terceiro palestrante foca na importância da educação e da conscientização sobre a saúde mental para a retenção de mulheres no local de trabalho. A discussão revela que o bem-estar das mulheres é crucial para a produtividade e a sustentabilidade das organizações.

Palavras-chave: Mulheres, Bem-estar, Saúde Mental, Ambiente de Trabalho, Treinamento, Desenvolvimento, Educação

Abstract: This round table focuses on the crucial topic of women's well-being and mental health in the workplace. The first speaker discusses how corporate culture can affect women's mental health. The second speaker explores training and development strategies that can be used to promote well-being in the workplace. The third speaker focuses on the importance of education and awareness of mental health for the retention of women in the workplace. The discussion reveals that women's well-being is crucial for the productivity and sustainability of organizations.

Key-words: Women, Well-being, Mental Health, Workplace, Training, Development, Education

Apresentação 1: Este apresentador investiga a relação entre a cultura corporativa e a saúde mental das mulheres. O objetivo é revelar como fatores como a falta de apoio podem contribuir para o estresse e outros problemas de saúde mental. A discussão centra-se em estratégias para tornar a cultura corporativa mais favorável à saúde mental das mulheres. As conclusões apontam para a necessidade de políticas de apoio à saúde mental das mulheres no local de trabalho.

Apresentação 2: O segundo orador se concentra em como o treinamento e desenvolvimento podem ser usados para promover o bem-estar no ambiente de trabalho. Ele explora programas específicos de treinamento que podem aumentar a resiliência e reduzir o estresse. A discussão revela que o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais é fundamental para promover a saúde mental. As conclusões destacam a necessidade de treinamento contínuo e apoio ao desenvolvimento pessoal.

Apresentação 3: A última apresentação aborda a importância da educação e conscientização sobre a saúde mental para reter mulheres no local de trabalho. A palestrante explora estratégias para educar os funcionários sobre a saúde mental e como apoiar seus colegas. A discussão revela que a conscientização e a educação sobre a saúde mental podem ajudar a combater o estigma e promover um ambiente de trabalho mais saudável. As conclusões apontam para a necessidade de um maior foco na educação e conscientização sobre a saúde mental nas organizações.

NEUROARQUITETURA COMO ALIADA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL. O diferencial das organizações de sucesso no processo de inclusão / inclusificação

Kesy Marino Valverde G. de Vasconcelos

kesyaulas@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

Lori Crízel

loricrizel@icloud.com

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

Resumo: O mercado de trabalho hoje é muito competitivo. A sobrevivência de uma empresa depende de vários fatores, sendo o mais importante, a valorização do capital humano. A neurociência voltada à arquitetura entrelaça o ser humano e o espaço, transformando-o em lugar. No meio corporativo, este significado é potencializado, uma vez que no ambiente laboral existe diversidade. Nesse recorte, o olhar voltou-se à PcD, preocupando-se também com as PcD chamadas de 'invisíveis' - pessoas neurotípicas e neuroatípicas. Os espaços corporativos passaram por diversas modificações no decorrer da história, desde priorizar a funcionalidade, a 'máquina' humana e, na atualidade, as pessoas que compõem o ambiente de trabalho. Entendeu-se que a valorização dos relacionamentos humanos e o respeito da diversidade impresso no ambiente de trabalho colaboram com o engajamento no trabalho, principalmente nesta transição de quem ainda trabalha/trabalhava em home-office. A inclusão das PcDs através de ferramentas da neuroarquitetura no espaço físico promovem a elas senso de pertencimento, bem-estar e segurança no trabalho, atingindo o ápice da inclusão, de acordo com Johnson: a inclusificação.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Neuroarquitetura. Inclusão. PcD. Segurança no trabalho. Segurança psicológica.

Abstract: The market today is very competitive. The company's survival depends on several factors, the most important is the optimization of human capital. Architecture oriented by neuroscience interweaves human beings and space, so that it becomes a place. In the corporate business it is enhanced, once there is diversity in the working environment. In this clipping, the attention turned to PwD, also worrying with the so called "invisible PwD"- neurotypical and neuroatypical people. The corporate space has undergone several changes in the course of history, from prioritizing functionality, the human "machine" and, nowadays, the people who make up the work environment. It has been understood that the appreciation of the human relationship and the respect for diversity inserted in the work environment contribute to engagement at work mainly in this transition of whom work/worked from home. The inclusion of PwDs through neuroarchitecture tools in the physical space promotes them a sense of belonging, well-being and safety at work, reaching the highest level of inclusion, according to Johnson: inclusification.

Key-words: Diversity management. Neuroarchitecture. Inclusion. PwD. Safety at work. Psychological safety.

Apresentação 1: A inclusão nas organizações é realidade necessária e tem se tornado um fator determinante para o crescimento da produtividade porque, além de acolher minorias, a empresa posiciona-se à frente no mercado contemporâneo. Diante desse fato, o presente estudo teve a finalidade de descrever brevemente sobre a relação do ambiente laboral adequado de forma preditiva através design e sua interferência positiva no processo de inclusificação da pessoa com deficiência ao proporcionar segurança emocional. Quanto a metodologia, através de revisão de literatura, de forma qualitativa e descritiva, a pesquisa delimitou os seguintes vieses: inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD), ambiente laboral, sentimento de pertencimento, segurança emocional e atuação da gestão das diversidades. Ao fim, entendeu-se que: o cenário é desafiador e que requer esforços de todos os atores no processo. Ademais, a aplicação do design preditivo pode sim firmar a inclusificação do indivíduo na empresa através da consolidação do sentimento de pertencimento.

Apresentação 2: A neuroarquitetura, na intersecção da neurociência e do design, tem um impacto profundo na psicologia organizacional. Primeiramente, um ambiente corporativo bem projetado pode, definitivamente, influenciar o clima organizacional. Espaços cuidadosamente elaborados não só maximizam a produtividade, como também promovem a colaboração, inovação e bem-estar dos usuários. O espaço físico pode influenciar a maneira como as pessoas interagem e percebem seu ambiente de trabalho, criando uma relação direta com a valorização do capital humano. Espaço e lugar, conceitos que, quando bem pensados, transmitem um sentimento de pertencimento e valorização, fundamentais para que os colaboradores sintam-se parte integrante e necessária da organização. A neuroarquitetura, assim, desempenha um papel vital na promoção da segurança psicológica. Ambientes projetados com aspectos biofílicos, humanização adequada e espaços que respeitam, simultaneamente, coletividade e privacidade, contribuem para reduzir o estresse e a ansiedade. A sensação de pertencer a um espaço seguro e acolhedor facilita a comunicação aberta e a colaboração, componentes essenciais para uma cultura organizacional saudável e produtiva. Portanto, o emprego da neuroarquitetura em ambientes corporativos é uma ferramenta pertinente para moldar positivamente a experiência e o comportamento humano nas organizações.

OPC 2023

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY CONNECTIONS 23

WORK WILD WORLD

De 18 a 21 de Setembro



Resumos Expandidos

A ANÁLISE DE NEGÓCIOS E A TOMADA DE DECISÃO ASSERTIVA

Lúcia Arlete Machado Nunes

contato@dragon-br.com

Organizational Psychology Program / MUST University

1 Introdução

As organizações são sistemas complexos formados a partir do propósito dos seus fundadores. Quando esse propósito é explicitado para todas as pessoas que fazem parte da organização e faz sentido para elas, tendem a ser bem-sucedidas e a prosperar. Quando ambíguo, tende a haver desvios e anomalias que impactam e podem ameaçar o seu funcionamento e continuidade.

Para compreender o funcionamento da empresa e os seus inter-relacionamentos, é necessário desenvolver a visão sistêmica, ou seja, partir da visão do topo e do seu propósito para entender a complexidade que se situa abaixo.

Quanto maior a complexidade do ambiente, maior é o distanciamento requerido para a sua compreensão e para o arranjo de cada parte que o compõe visando o seu funcionamento harmônico.

Sem a visão do todo, é como tentar montar um grande quebra-cabeça sem ter a noção da imagem que irá formar. A falta ou a visão sistêmica limitada pode levar à arranjos desarmônicos que provocam anomalias nos processos organizacionais e prejudicam a tomada de decisão assertiva.

Essas questões foram abordadas no subtítulo 2.1 Gestão estratégica.

No subtítulo 2.2 Gestão operacional, foram abordados os seguintes temas: mapeamento e a gestão dos processos organizacionais, com o uso de sistemas de apoio e gestão; desdobramento dos objetivos estratégicos; acompanhamento dos resultados atingidos, nos níveis tático e operacional e o processo decisório nesses níveis.

No subtítulo 2.3 Aprendizado organizacional, foram abordados temas relacionados a gestão eficaz do conhecimento organizacional, requisito indispensável não só para a melhoria e a excelência do seu desempenho, mas também para garantir a continuidade e a competitividade da organização. Organizações que não aprendem, não conseguem melhorar, inovar e, conseqüentemente, não prosperam e tendem a ser ultrapassadas ou até mesmo descontinuadas.

A metodologia utilizada para escrever este artigo foi baseada em pesquisas bibliográficas e na experiência profissional da autora atuando, há várias décadas, como consultora organizacional e comportamental atendendo organizações públicas e privadas, de todos os portes e diferentes níveis de maturidade de gestão e atuação como avaliadora das organizações concorrentes ao prêmio do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), vinculado ao Programa Nacional da Qualidade (PNQ), por vários ciclos, analisando os relatórios e entrevistando gestores e funcionários, *in loco*, para identificar e colher as evidências das suas práticas.

Entre os principais conceitos abordados neste artigo, destacam-se: *Business Intelligence* (BI), *Business Analytics* (BA), análises prescritivas e preditivas, onde são referenciados os autores Lima & Redaelli (2021) e Magaldi & Salibi Neto (2020); a metodologia de monitoramento estratégico do *Balanced Scorecard* (BSC), proposta por Kaplan e Norton (2000), a metodologia OKR – *Objectives and Key Results*, proposta Andy Grove (2020), ex-CEO da Intel; *Enterprise Resource Planning* (ERP), processos de negócio, *Business Process Management* (BPM), referenciando De Sordi (2005) e Daugherty & Wilson (2019) e aprendizado organizacional referenciando Carvalho (2012) e Rodriguez & Rodriguez (2002).

2 A Análise de Negócios e a Tomada de Decisão Assertiva

As organizações são sistemas complexos formados a partir do propósito dos seus fundadores.

Quando o propósito é explicitado para todas as pessoas que fazem parte da organização e faz sentido para elas, tendem a ser bem-sucedidas e prosperar.

Quando o propósito é ambíguo, tende a haver desvios e anomalias que impactam no seu funcionamento e podem ameaçar o seu funcionamento e continuidade.

É necessário desenvolver a visão sistêmica para compreendê-las, ou seja, partir da visão do topo e do seu propósito para entender a complexidade que se situa abaixo.

2.1 Gestão estratégica

Os níveis decisórios das organizações que desenvolveram bom nível de maturidade e buscam a excelência do seu desempenho, definem as estratégias da organização a partir de um processo estruturado de planejamento estratégico, contando com informações consistentes para a sua análise e tomada de decisão racional, o que, segundo Magaldi & Salibi Neto (2020, p. 1308), “Não se trata de desprezar o poder do conhecimento empírico ou da intuição, pelo contrário: diz respeito a potencializar essa modalidade, oferecendo mais insumos para que emerjam ideias e *insights* ainda mais poderosos”. Ainda, segundo os autores supracitados, o contexto gera imenso volume de informações e variáveis, tanto internas como externas.

A gestão de dados de um sistema de informação permite quatro níveis de análise: 1 – análise em tempo real – entender ‘o que está acontecendo’; 2 – análise histórica – com o histórico das informações é possível analisar tendências e avaliar antecedentes do negócio ‘o que aconteceu’; 3 – análise preditiva – visão de possíveis comportamentos ‘o que pode acontecer no negócio’; 4 – análise prescritiva – com o domínio da IA e a arquitetura de sistemas fornecendo informações baseadas em cenários, é possível entender ‘o que é preciso fazer no negócio’ (Magaldi & Salibi Neto, 2020, p. 1339).

As informações internas, provenientes dos registros e informações dos sistemas da organização, são utilizadas para a análise descritiva do seu desempenho, ou seja, baseada nos dados históricos das suas operações. Para essa análise, muitas organizações utilizam o *Business Intelligence* (BI), que pode ser entendido como um conjunto de processos automáticos para a captação de dados dos sistemas utilizados pela empresa, análise e conversão dos dados em informações.

Segundo Lima & Redaelli (2021, p. 72), “A essência de *Business Intelligence* é transformar dados imprecisos em informações úteis para a tomada de decisão a partir do cruzamento e análise do conjunto desses dados, criando estratégias orientada a dados”, o que, segundo os autores supracitados, além de reduzir o empirismo das decisões tomadas, contribui para a identificação de novas oportunidades de crescimento das organizações.

As informações externas, provenientes da *internet* ou compra de dados, combinadas com as informações internas e regras de negócio, são utilizadas pela organização tanto para as análises preditivas, ou seja, para a identificação das tendências, que podem gerar bons *insights* para a inovação ou para a melhoria dos seus processos, produtos e serviços, como para as análises prescritivas, envolvendo orientações pré-definidas, baseadas em cenários, conforme o seu modelo de negócio, como por exemplo, renovação do estoque, aprovação de crédito, entre outras, com uso da Inteligência Artificial (IA), sem interferência humana.

Para as análises preditivas e prescritivas, muitas organizações utilizam o *Business Analytics* (BA) que utiliza a mineração de dados, modelagem e a aprendizagem da máquina.

O uso de *Business Analytics* torna-se ainda mais importante para as empresas à medida que o volume de dados disponíveis se expande. Dois desenvolvimentos fundamentais impulsionam essa proliferação de dados: o número de dispositivos ligados à Internet, conhecido como a Internet das Coisas, e o aumento da utilização de dispositivos móveis. Ao mesmo tempo, as empresas estão focalizando cada vez mais na experiência do cliente. Para melhorar a experiência do cliente, elas começam pela análise de dados (Redaelli & Lima, 2022, p. 59).

A metodologia de monitoramento estratégico do *Balanced Scorecard* (BSC), proposta por Kaplan e Norton (2000), é utilizada por muitas organizações nas etapas de definição das suas estratégias; acompanhamento, com base nos indicadores de desempenho e, no processo de tomada de decisão, em tempo hábil, para corrigir ou redefinir o rumo de resultados que estejam aquém do esperado, solucionar situações imprevistas ou para incrementar novas estratégias, caso sejam identificadas novas oportunidades.

A maioria das organizações que utilizam o BSC consideram as quatro principais dimensões sugeridas pelos autores: Financeira, Clientes, Processos e Aprendizado e Crescimento, embora possam acrescentar outras, conforme o seu modelo de negócio.

A história das estratégias da organização contada numa visão *top-down* e *bottom-up*, ou seja, de cima para baixo, partindo da perspectiva financeira, até a perspectiva aprendizado e crescimento, e de baixo para cima, partindo da perspectiva aprendizado e crescimento até a perspectiva financeira, facilita e amplia o entendimento dos colaboradores que integram a força de trabalho, sobre o inter-relacionamentos entre as dimensões e da repercussão do que acontece em cada uma das dimensões sobre as demais.

Por exemplo, pessoas pouco qualificadas, podem prestar serviços ou gerar produtos que não atendem aos requisitos ou padrões desejáveis e, em consequência, os clientes insatisfeitos os rejeitam, repercutindo nos resultados financeiros e na imagem da organização.

O acompanhamento do painel de indicadores da organização, em tempo hábil para a tomada de decisão, pode evitar o desfecho de histórias de insucesso.

2.2 *Gestão operacional*

As principais atribuições da gestão do nível operacional das organizações consistem no planejamento da execução dos processos, projetos, objetivos e metas; definição, alocação e destinação dos recursos para a execução; definição das especificações, requisitos e prazos a serem atingidos e, acompanhamento da execução para garantir o desempenho e o atingimento dos resultados nos padrões especificados.

Os gestores obtêm maior comprometimento e engajamento dos colaboradores quando eles entendem as estratégias e os objetivos organizacionais e são envolvidos no seu desdobramento em projetos e planos, e na definição e acompanhamento das metas que precisam atingir.

O processo é inverso quando os gestores, assessores ou níveis de *staff* repassam tarefas para os executores mas centralizam a informação desenvolvendo um aparato para atender exclusivamente a cúpula da organização para o acompanhamento dos resultados municiando-a com sistemas, painéis de controle, o que é importante e necessário, mas subestimam a capacidade e a influência dos colaboradores para o entendimento das estratégias, sem ou pouco envolvê-los no seu desdobramento, definições dos resultados desejados e no acompanhamento.

Segundo Mann (1992, p. 37), “Há muitos riscos em usar-se o bom-senso. O bom-senso não pode ser medido. Você tem de ser capaz de definir e medir aquilo que é significativo.

Sem métodos estatísticos não se sabe o que os números significam”, ou seja, a definição de objetivos e indicadores de desempenho, claros, específicos, relevantes, mensuráveis e passíveis de serem atingidos, são essenciais para orientar tanto o desempenho dos colaboradores, como a gestão eficaz, que deve ocorrer em tempo hábil para a tomada de decisão racional, baseada em dados, caso sejam necessários ajustes, medidas corretivas, alterações, redefinições.

O alcance dos objetivos pode ser acompanhado através de um sistema que conte com um painel ou quadro de indicadores atualizado, sinalizando o seu *status*, e envio de mensagem para os responsáveis, caso sejam necessárias algumas providências, com acesso para todos os envolvidos.

O desempenho dos projetos pode ser acompanhado e avaliado pelos resultados-chave atingidos, com base na metodologia OKR – *Objectives and Key Results*, proposta Andy Grove (2020), ex-CEO da Intel, que faz sucesso no vale do silício, consistindo na definição de ciclos intermediários ao prazo da conclusão do projeto, e em entregas parciais e mensuráveis, através de métricas, para avaliar a aceitação do cliente, possíveis melhorias a implementar e o progresso do projeto, de forma a garantir o cumprimento do objetivo no prazo definido.

A excelência do desempenho organizacional depende, significativamente, de processos de negócio bem definidos para a geração de valor. Os processos, previamente a implantação de qualquer solução para agilizar, melhorar ou inovar, devem ser analisados e reestruturados, contando com envolvimento e a preparação dos colaboradores para se adequarem às prováveis mudanças, sem traumas ou resistências.

Quando as pessoas simplesmente aceitam um processo existente como definitivo e, em seguida automatizam, obtêm pequenas melhorias incrementais... Para alcançar ganhos de desempenho em maior escala, é preciso antever essas rupturas – novas formas de como o trabalho pode ser realizado – e, em seguida, descobrir como implementar a IA para transformar essas rupturas em realidade (Daugherty & Wilson, 2019, p. 146).

As soluções implementadas sem a revisão e a melhoria dos processos, e o envolvimento das pessoas, muitas vezes resultam na agilização das anomalias, controles paralelos realizados por aquelas que não entendem e não aceitam as mudanças, ou resultam apenas na introdução de melhorias incrementais, perdendo-se a oportunidade de participar e rever o processo para aproveitar melhor os benefícios e os ganhos que a solução pode proporcionar, além da oportunidade de eliminar os retrabalhos e controles sobre a mesma informação, realizados de diferentes formas e critérios por áreas distintas, como por exemplo, os registros e os trâmites de uma nota fiscal em diferentes áreas e setores de uma empresa que não conte com um *Enterprise Resource Planning* (ERP), sistema integrado para a solução das áreas contábeis, administrativas e financeiras, gerando informações não conciliáveis.

O mapeamento dos processos deve identificar e contemplar os pontos de integração com os sistemas de informação utilizados pela empresa, visando a extração dos dados operacionais para a solução de *Business Intelligence* (BI).

Segundo De Sordi (2005, p. 4) “Os processos de negócio são fluxos de atividades, de diferentes áreas, ou mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes”. Para tanto, devem ser definidos e estruturados de maneira a contemplar pontos de controle para medir o seu desempenho, contemplar o fluxo ideal de informações e procedimentos, proporcionar maior agilidade, qualidade, redução de custos, eliminação de gargalos, não conformidades, retrabalhos e a integração com os diversos públicos, áreas e sistemas que fazem parte da cadeia de valor da empresa. Podem ser redefinidos e mapeados com o apoio da solução *Business Process Management* (BPM), orientada para o ciclo de vida do processo, facilitando a visão e o entendimento do fluxo de informações e seus inter-relacionamentos, proporcionando várias facilidades para a integração com diversos sistemas de informação.

A proposta do BPM é a integração e conexão dos sistemas de informação já existentes à camada de gestão por processos de negócios, seja para capturar dados do negócio, para averiguar seu *status* de operação, para obter dados do seu desempenho, como *though*, ou mesmo acioná-la ou mandar-lhe uma carga de trabalho (De Sordi, 2005, p. 81).

Além do *Enterprise Resource Planning* (ERP), sistema integrado para a solução das áreas contábeis, administrativas e financeiras, citado anteriormente, há várias soluções que podem ser integradas para a melhoria dos processos, como o *Business Process Improvement* (BPI), solução voltada para os programas de melhoria contínua das atividades operacionais de rotina, com o uso de ferramentas de controle estatístico. O desempenho dos processos pode ser acompanhado e avaliado pelos indicadores de performance, definidos para os pontos de controle dos processos, conhecidos como KPIs (*Key Performance Indicators*).

Aprendizado organizacional

As organizações dificilmente prosperam quando não há aprendizado. Sem aprendizado, não há como inovar, melhorar, atingir níveis superiores de desenvolvimento. Organizações e profissionais que não se atualizam, são facilmente superados. Segundo Rodriguez & Rodriguez (2002, p. 114), “O conhecimento é o mais valioso dos ativos intangíveis, pois ele promove ações desenvolvendo conexões fundamentais para a criação e inovação”.

Muitas vezes as pessoas são alocadas para gerenciar ou participar de um projeto inovador sem nenhum conhecimento ou pouca experiência prévia sobre o assunto, inicialmente parece assustador, mas quando as ideias começam a florescer, inicialmente desestruturadas, os participantes se unem na busca de um sentido formando uma equipe coesa, imbuída no propósito de atingir os objetivos propostos e o projeto vai adiante.

Não há inovação sem tentativa e erro. Empresas e gestores que não propiciam ambientes inovadores e desafiantes, onde o erro é tolerado, perdem excelentes oportunidades de atingir resultados extraordinários. Examinando a história de grandes empreendedores como Elon Musk, da Tesla; Jeff Bezos, da Amazon; Mark Zuckerberg do Facebook; Larry Page, da Wikipedia, entre tantos outros, entende-se que chegaram aonde chegaram porque são ousados, incentivam os seus colaboradores e eles próprios cometeram e continuam cometendo muitos erros, mas aprendem com eles e seguem adiante.

O aprendizado provém de várias fontes e formas. Os conhecimentos são adquiridos através de estudos, observações, *benchmarking*, participação em eventos, congressos, grupos de estudos, cursos, entre tantos outros meios. Os mais impactantes são adquiridos através das experiências, interações, erros e acertos.

A base do conhecimento é um modelo que engloba tudo aquilo que a organização pode deter em termos de conhecimento, seja em seus documentos, seja na expertise de seus funcionários. Ela permite que o conhecimento não apenas seja armazenado e organizado, mas também recontextualizado no processo de criação de novo conhecimento. Por isso ela está em contínuo desenvolvimento (Carvalho, 2012, p. 2012).

As organizações que buscam a sua atualização e competitividade, investem e mantêm atualizada a sua base de conhecimento, incentivando os colaboradores a tornarem os seus conhecimentos tácitos, internalizado, o seu *know-how*, em conhecimento explícito, transmitido por um meio de comunicação objetiva e formal, para compartilharem com os demais. O conhecimento acumulado e não atualizado torna-se obsoleto. O sucesso do passado, ao passado pertence, não se repetirá da mesma forma.

As reuniões de acompanhamento dos projetos e dos objetivos organizacionais, assim como os *feedbacks* recebidos das avaliações de desempenho são excelentes fontes de aprendizado e crescimento quando conduzidas com o foco na solução e no apoio a quem não está conseguindo atingir as suas metas. Quando as pessoas calam o seu ego e reconhecem os seus erros com humildade, avançam com a nova experiência. Quando saem na defensiva, sem escutar, perdem a oportunidade de aprender. Cada vez que apontam o dedo criticando alguém mesmo com boa intenção, não ajudam, só destroem. Esses processos ocorrem no inconsciente das pessoas e precisam ser trabalhados nas organizações que buscam formar ambientes mais agradáveis, propícios a criatividade, inovação e crescimento.

3 Resultados Parciais

Compilação e apresentação de temas baseados no aprendizado da autora sobre as melhores práticas das empresas bem-sucedidas e que norteiam os critérios de avaliação dos programas de qualidade, e que sejam viáveis para serem adaptados e utilizados pelas organizações para a sua gestão assertiva.

4 Considerações Finais

Este artigo aborda temas relevantes para os profissionais e organizações que almejam a transição de um modelo de gestão baseado no empirismo para um modelo rumo à excelência.

O conteúdo abordado, objeto de muito estudo e aprendizado e experiência prática da autora, adquirida ao longo de muitos anos atendendo organizações de diferentes portes, atuando junto aos níveis decisórios e suas equipes, ressalta a importância da análise de negócios, a compreensão da cadeia de valor, envolvendo os seus inter-relacionamentos e os principais sistemas de apoio para o processo de tomada de decisão e, não menos importante, o aprendizado organizacional, requisito indispensável para a inovação e a melhoria das organizações.

6 Referências Bibliográficas

- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). Rumor psychology: Social and organizational approaches. American Psychological Association.
- Carvalho, F. C. A. (2012). Gestão do Conhecimento. São Paulo, SP: Pearson.
- Daugherty, P. & Wilson, J. (2019). Humano + Máquina [Recurso Eletrônico]: reinventando o trabalho na era da IA. Rio de Janeiro, RJ: Campos.
- De Sordi, J. O. (2005). Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo, SP: Saraiva.

- Grove, A. S. (2020). *Gestão de Alta Performance (High Output Management): tudo o que um gestor precisa saber sobre gerenciar equipes e manter o foco em resultados*. São Paulo, SP: Editora Benvirá.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (2000). *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lima, J. & Redaelli, E. J. (2021). *Competição Analítica: um modelo de gestão de negócios para a inovação e a criação de valor para as empresas*. Porto Alegre, RS: Ed. Do Autor.
- Magaldi, S. & Salibi Neto, J. (2020). *Estratégia Adaptativa: o novo tratado do pensamento estratégico*. São Paulo, SP: Gente.
- Mann, N. R. (1992). *Deming: as chaves da excelência*. São Paulo, SP: Makron, McGraw-Hill.
- Redaelli, E. J. & Lima, J. (2022). *Vantagem Analítica: como mapear tendências e utilizar análise de dados para obter vantagem competitiva nos negócios*. [E-book] Porto Alegre, RS: IBCA.
- Rodriguez, M. V. R. & Rodriguez, V. R. (2002), *Gestão Empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro, RJ: Qualymark: Petrobras.

A APLICAÇÃO DO COACHING E NEUROCIÊNCIA PARA O ENGAJAMENTO

Antônio Bezerra do Amaral Filho

antonioamaral_contabil@yahoo.com.br

Organizational Psychology Program – MUST University

Jefferson dos Santos

jefferson.santos@mustedu.com

Organizational Psychology and Business Administration Programs – MUST University

1 Introdução

A pós a Pandemia da Covid 19, um desequilíbrio econômico, aumento da taxa de desemprego a desmotivação o medo e receio atingiram a população e também a sociedade empresarial.

As instituições ou organizações buscam investir em seu patrimônio humano para gerar um clima psicológico e organizacional saudável para sua sociedade de colaboradores com controle emocional e uma cognição mais ativa para as atividades cotidianas com aplicação de conhecimentos, habilidades, e valores comportamentais.

As habilidades comportamentais utilizadas no idioma inglês será as soft skills e para despertá-las utilizaremos o processo de coaching *group* e a neurociência para multiplicar o engajamento dos colaboradores no trabalho.

Problemática: O engajamento no trabalho é multiplicado com aplicação de soft skills, processo de coaching *group* e neurociência?

O trabalho proposto dispõe interpretar e explorar a multiplicação do engajamento nas organizações utilizando metodologia coaching com o coaching *group*, utilizar a neurociência para despertar e aprimorar as competências comportamentais dos indivíduos com as soft skills.

No meio acadêmico usufruirá da interdisciplinaridade, transdisciplinaridade que trabalha ultrapassando diversas elucidações ligando várias ciências, como por exemplo, a administração, psicologia, economia, neurociência procriando uma perspectiva sistêmica, acessibilidade de trabalhos nacionais que buscam estar em concordância com pesquisas internacionais.

O estudo adota como objetivo geral: analisar a relação entre aplicação de soft skills com processo de coaching *group* e a neurociência para multiplicar o engajamento no trabalho

Para alcançar o objetivo acima exposto elegemos os seguintes objetivos específicos revisar a definição de engajamento no trabalho, interpretar como os soft skills contribuirão para o engajamento e explicitar a contribuição do coaching *group* e neurociência para a multiplicação do engajamento no trabalho.

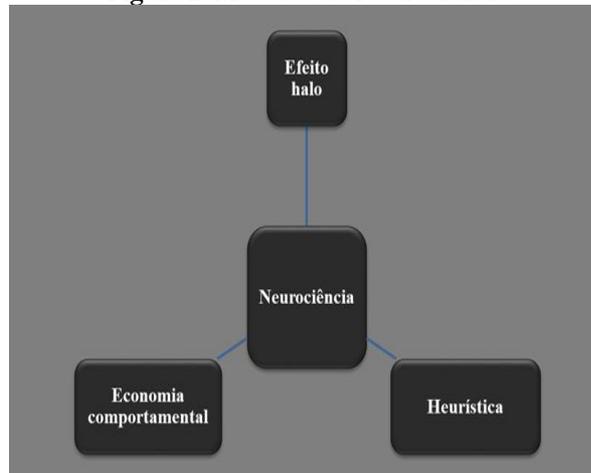
2 Referencial Teórico

O processo de *coaching* é uma metodologia prática que auxilia os indivíduos entenderem sua situação atual e mover-se a outro patamar desejado por meio de ferramentas e métodos da administração, método

Há diversas formas para ações e programas nas organizações com seus colaboradores e a neurociência com o efeito *halo* e a heurística são vias afetivas ou emocionais que se pode aplicar de forma cenestésica e visual com trabalho em grupo produzindo sinergia.

E para o crescimento empresarial e de seus funcionários multiplicarem seu desempenho o estudo e ajuda da economia comportamental.

Figura 2: Métodos da Neurociência



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Ao estudar e analisar também a economia comportamental ao mostrar e derrubar barreiras mentais, simplificando o processo com tecnologia e inteligência artificial o engajamento será possível não só com uma remuneração justa a inflação de seu país, mas o horário flexível e folgas intercaladas de acordo com o desempenho criará um clima organizacional saudável sem esquecer-se dos *feedbacks* de seus coordenadores e gerentes para um meio ambiente equilibrado e funcionários engajados no trabalho.

3 Procedimentos Metodológicos

Na condução desta pesquisa, foram adotados cuidadosamente procedimentos metodológicos que visavam garantir a obtenção de resultados robustos e confiáveis. Primeiramente, optou-se pela abordagem da pesquisa qualitativa, uma escolha que se revelou essencial para uma compreensão mais profunda e rica do fenômeno em estudo. Essa abordagem permitiu a exploração das nuances e complexidades do tema, bem como a captura de perspectivas e experiências dos participantes de maneira mais holística. Além disso, a pesquisa foi caracterizada como exploratória, dado que seu propósito principal era o de investigar um tópico ainda pouco explorado na literatura acadêmica. Nesse sentido, a pesquisa exploratória possibilitou a identificação de lacunas de conhecimento e a formulação de hipóteses iniciais para futuros estudos. Para embasar a pesquisa, recorreu-se a fontes bibliográficas e documentais de alta qualidade, as quais forneceram um sólido alicerce teórico e contextual para o estudo.

A escolha pela abordagem da pesquisa qualitativa revelou-se fundamental para aprofundar a compreensão do fenômeno investigado. Por meio dessa abordagem, foi possível capturar a riqueza das percepções e experiências dos participantes, tornando possível a exploração de aspectos subjetivos e complexos do tema. A pesquisa exploratória, por sua vez, foi adotada para fornecer uma visão ampla e abrangente do problema de pesquisa. Essa abordagem permitiu a identificação de variáveis relevantes e a geração de hipóteses que posteriormente poderiam ser testadas em estudos mais específicos. Além disso, a pesquisa bibliográfica desempenhou um papel crucial no embasamento teórico do estudo, fornecendo um panorama completo das teorias e conceitos relevantes para a pesquisa. Por fim, a pesquisa documental contribuiu para a coleta de dados secundários, que complementaram as informações obtidas por meio de outras fontes, enriquecendo assim a análise e discussão dos resultados.

A opção pela abordagem qualitativa na pesquisa ofereceu vantagens significativas ao projeto. Essa metodologia permitiu uma imersão profunda no contexto do estudo, facilitando a compreensão das nuances e das perspectivas dos participantes. A pesquisa exploratória, por sua vez, desempenhou um

papel crucial na fase inicial da investigação, uma vez que seu objetivo era mapear o terreno e identificar áreas de interesse que merecessem uma investigação mais detalhada em estudos futuros. Além disso, a pesquisa bibliográfica revelou-se indispensável para sustentar teoricamente o trabalho, fornecendo uma base sólida de conhecimento que enriqueceu as discussões e análises. Por fim, a pesquisa documental contribuiu para a obtenção de dados históricos e contextuais relevantes, enriquecendo a compreensão do fenômeno estudado.

De modo que, os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram cuidadosamente selecionados para atender aos objetivos do estudo. A abordagem qualitativa permitiu uma exploração profunda das questões em foco, enquanto a pesquisa exploratória abriu caminho para futuras investigações. A pesquisa bibliográfica e documental forneceu um alicerce sólido de conhecimento, garantindo a robustez teórica e empírica do trabalho. Essa combinação de metodologias contribuiu para a condução de uma pesquisa abrangente e enriquecedora, que ampliou nosso entendimento sobre o tema em questão.

4 Considerações Finais

Portanto, a pesquisa explorou compreender a relação entre aplicação de soft skills com processo de *coaching group* e a neurociência para multiplicar o engajamento no trabalho.

Os objetivos pesquisados como revisar a definição de engajamento no trabalho, interpretar como os soft skills contribuirão para o engajamento e explicitar a contribuição do *coaching group* e neurociência para a multiplicação do engajamento no trabalho.

Os objetivos propostos foram satisfeitos quando ao ser apresentado as definições dos termos e métodos a serem proporcionados pelas organizações ao seu patrimônio humano, ou seja, corpo de colaboradores com tecnologia e conhecimento das ciências aos desempenho e engajamento para o trabalho.

Em virtude dos parâmetros e dispositivos comportamentais das soft skills juntamente com o processo de *coaching group* e a neurociência a sociedade e principalmente as organizações alcançaram crescimento, desenvolvimento, melhorar no clima institucional, sinergia, saúde e engajamento dos seus funcionários no trabalho desempenhado.

A pesquisa não vem esgotar o assunto sendo mais uma colaboração para o fortalecimento, dos estudos e investigações da psicologia organizacional para o engajamento no trabalho com aplicação de conhecimentos e metodologias reconhecidos e aprovados cientificamente.

5 Referências

- Bridger, D. (2020). Neuromarketing: Como a neurociências aliada ao design pode aumentar o engajamento e influência sobre os consumidores. Autêntica Business.
- Martins, P. & Machado, P. (2008). Processo de validação de escala de engajamento no trabalho para população brasileira. <https://www.scielo.br/j/ptp/a/kpFrH8nzQXsz4c3nfMSgSjk/?lang=pt>
- Hall, M.L. (2016). Coaching & autorrealização: Descubra como a PNL e a neurosemântica podem ajudar na conquista da autorrealização e superação pessoal e profissional. Literare Books International.
- Moreira, M.; Rodrigues, R.; Mattos, R. & Costa, S.C. (2021). Engajamento no trabalho e desempenho profissional: Uma breve discussão. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo. <http://relise.eco.br/index.php/relise/article/view/610/6>
- Nascimento, L. P. (2012). Elaboração de Projetos de Pesquisa – monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. Cengage Learning.
- Pimentel, A. (2001) O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. Caderno de pesquisa. n. 114, p. 179-195.

A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS E O IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO DE EDUCADORES. Fomentando um ambiente propício ao crescimento profissional

Adriana Doll Martinelli

dri.martinelli.sp@gmail.com

Organizational Psychology Program - MUST University

1 Introdução

Este paper aborda a importância fundamental da cultura organizacional no contexto escolar e seu impacto direto no desenvolvimento dos educadores. A cultura escolar desempenha um papel significativo no crescimento pessoal e profissional dos educadores, bem como na sua satisfação no trabalho e engajamento. Compreender a relação entre a cultura organizacional e o desenvolvimento dos educadores é essencial para promover um ambiente de aprendizado saudável e estimulante.

São discutidas várias estratégias para fortalecer o desenvolvimento dos educadores no contexto escolar. A liderança desempenha um papel crucial nesse processo, pois é responsável por criar um ambiente propício ao aprendizado contínuo e crescimento profissional. Além disso, é essencial promover uma cultura de diálogo aberto e colaboração entre os educadores, permitindo o compartilhamento de ideias e práticas. Valorizar o reconhecimento e o crescimento profissional dos educadores também é fundamental, fornecendo oportunidades de formação, mentoria e experiências de aprendizagem enriquecedoras.

Uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento dos educadores traz inúmeros benefícios para a instituição de ensino, os educadores e, principalmente, os estudantes. Educadores apoiados, valorizados e em constante desenvolvimento são mais motivados e satisfeitos em seu trabalho, criando um ambiente positivo e estimulante. Esse cenário promove melhorias na qualidade do ensino e aprendizagem, maior engajamento dos estudantes e preparação para os desafios do mundo contemporâneo. Investir em uma cultura organizacional saudável e acolhedora é fundamental para promover uma educação de excelência.

A cultura organizacional é a forma como uma organização pensa e age, representando sua própria identidade. No contexto das escolas, isso não é diferente. A cultura organizacional tem um impacto significativo no trabalho dos educadores e, conseqüentemente, no desenvolvimento desses profissionais. Compreender os elementos que compõem a cultura organizacional das escolas e como ela afeta o crescimento e a satisfação dos educadores é essencial para promover um ambiente de aprendizado saudável e estimulante.

O desenvolvimento dos educadores é uma preocupação central para garantir a qualidade da aprendizagem. Tradicionalmente, o principal foco da formação de professores tem sido a formação acadêmica inicial e os cursos de formação continuada. No entanto, a importância do ambiente e do clima escolar como fatores-chave que influenciam o desenvolvimento e o bem-estar dos educadores e alunos tem sido objeto de debate na educação.

Os valores e práticas compartilhados pela comunidade escolar são elementos que definem o ambiente da escola e influenciam a atuação dos educadores. Uma cultura positiva pode promover a motivação, autonomia e engajamento dos educadores, enquanto uma cultura negativa ou tóxica pode resultar em esgotamento, falta de envolvimento e insatisfação no trabalho, além de problemas na saúde física e mental dos educadores.

Neste paper, examinaremos a relação entre a cultura das escolas e a possibilidade de desenvolvimento dos educadores. Exploraremos as principais características que impactam o crescimento pessoal e profissional dos educadores e discutiremos como esses fatores influenciam sua satisfação no trabalho e engajamento.

Além disso, abordaremos práticas que podem ser adotadas para promover uma cultura organizacional saudável e favorável à promoção de uma equipe de educadores competentes e engajados. A proposta do paper é contribuir para a compreensão da importância da cultura organizacional no contexto educacional e destacar a necessidade de priorizar o cultivo de uma cultura positiva e acolhedora nas escolas, visando ao bem-estar dos membros da comunidade escolar.

2 Cultura Organizacional em Escolas: conceitos iniciais

A cultura organizacional representa uma importante característica das organizações revelando a forma como funcionam se se desenvolvem. Segundo os autores Huczynski e Buchanan (2017), a cultura organizacional pode ser considerada a personalidade de uma organização. É o conjunto de valores, crenças, normas, princípios e práticas que são compartilhados pelos indivíduos de uma organização. Ou seja, a cultura molda a forma como os membros se comportam, interagem e tomam decisões.

Toda a cultura é mantida e transmitida de acordo com um conjunto de valores e crenças, a identidade institucional. Uma forma simples de entender cultura é entender como as coisas são feitas em uma organização, pois as práticas e processos na maioria das vezes dizem muito sobre como pensa a organização, dizem sobre seus valores e crenças. Quando esse “fazer” já está amplamente incorporado nos membros de uma organização, os comportamentos e as atitudes são quase automáticos e qualquer pessoas que não adota tais práticas é identificada facilmente.

A cultura organizacional deve ser pensada como algo não estático, segundo Schein (1984), não se pode compreender cultura sem seu aspecto dinâmico, ou seja, como é aprendida, transmitida e transformada. O autor compreende a cultura como um contínuo processo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana. A mudança é inerente ao comportamento humano, mesmo que seja difícil. Uma organização que compreende essa realidade reconhece que sua cultura deve ser orientada para processos de colaboração e compartilhamento de ideias e práticas entre seus membros.

2.1 Impacto da cultura organizacional no desenvolvimento de educadores

Um dos aspectos importantes da cultura organizacional de uma escola que impacta o desenvolvimento dos educadores é a criação de um ambiente de confiança e respeito mútuo, onde a diversidade está presente, sendo reconhecida e legitimada. Quando os educadores se sentem seguros e valorizados por suas características e competências individuais, é mais provável que se engajem em atividades de aprendizagem, compartilhem conhecimentos e experiências, e busquem o desenvolvimento profissional. A confiança e o respeito também são fundamentais para a construção de relacionamentos interpessoais, promovendo a coesão da equipe.

A colaboração, comunicação e o trabalho em equipe também contribuem para o desenvolvimento dos educadores. Ao encorajar a cooperação e a troca de experiências, os educadores têm a oportunidade de aprender uns com os outros, ampliar suas habilidades de escuta e empatia, e desenvolver novas perspectivas sobre a prática educativa. O compartilhamento de boas práticas enriquece e aprimora o ambiente profissional, fortalecendo o desenvolvimento da equipe de educadores.

Além disso, uma cultura que incentiva a aprendizagem contínua e a inovação estimula o aprendizado contemporâneo. Quando os educadores são encorajados a buscar o aprimoramento constante, por meio de programas de formação, participação em conferências, eventos ou projetos de pesquisa, eles ampliam seus conhecimentos e habilidades pedagógicas. A inovação também é valorizada, permitindo que os educadores experimentem novas abordagens em suas aulas, com estratégias e recursos educacionais atualizados, inovando sua prática e promovendo um ambiente de aprendizado mais estimulante para os estudantes.

A promoção do reconhecimento e do crescimento profissional é outro elemento crucial da cultura organizacional que influencia o desenvolvimento dos educadores. Quando os educadores são reconhecidos por suas contribuições, esforços e resultados, sentem-se valorizados e motivados a continuar se aprimorando. O oferecimento de oportunidades de crescimento profissional, como programas de mentoria, formações específicas e viagens culturais e de aprendizagem, contribui para a motivação e pleno desenvolvimento dos educadores.

2.2 Estratégias para fortalecer o desenvolvimento de educadores

A cultura organizacional escolar está diretamente relacionada ao desenvolvimento dos educadores e da equipe gestora. A liderança escolar desempenha um papel essencial nesse processo. Portanto, é importante destacar e explorar estratégias que possam ser adotadas para estimular e fortalecer esse desenvolvimento, começando pela liderança escolar.

A liderança exerce uma influência significativa na cultura e no clima escolar, sendo capaz de inspirar, motivar e engajar os educadores, criando um ambiente propício para o aprendizado contínuo e o crescimento profissional. Heloísa Lück (2019) argumenta que a gestão educacional, representada pela liderança da escola, não deve se limitar a aspectos burocráticos e administrativos, mas deve incluir a dimensão pedagógica e social da escola. A autora destaca a importância da participação ativa dos professores no processo de gestão, incentivando-os a assumir um papel de liderança e a contribuir com suas experiências e conhecimentos para melhorar a prática educativa.

É enfatizada a necessidade de promover uma cultura de diálogo e colaboração, estimulando a troca de ideias, o compartilhamento de boas práticas e a construção coletiva do conhecimento. Com uma comunicação aberta, transparente e efetiva, o aprendizado se torna colaborativo, e os educadores podem experimentar a importância da escuta ativa, da empatia e do feedback construtivo no processo de autodesenvolvimento.

Espaços de reflexão e escuta são boas estratégias para promover uma nova cultura de compartilhamento de práticas entre educadores, como grupos de estudo, reuniões de equipe e comunidades de prática. Além do desenvolvimento de habilidades pedagógicas, é essencial considerar o desenvolvimento de competências comportamentais e socioemocionais para fortalecer o crescimento dos educadores.

Programas de desenvolvimento profissional que abordam o perfil comportamental dos educadores possibilitam a tomada de consciência dos talentos, habilidades, desafios e características individuais de cada um. Um conjunto de ações e processos pode traduzir a cultura de uma escola na prática, mostrando que ela pratica aquilo que defende em relação aos seus estudantes. Trata-se da "Homologia de Processos", termo utilizado por Schön (2000), que diz respeito à identificação de semelhanças estruturais ou funcionais entre os processos educacionais em diferentes contextos. Esse conceito implica em utilizar estratégias e processos similares com os educadores, da mesma forma que desejamos que os estudantes aprendam.

A ideia central é estabelecer uma consistência entre as práticas de ensino dos educadores e as experiências de aprendizagem dos alunos. Ao aplicar as mesmas estratégias que desejamos que os estudantes adquiram, os educadores se tornam modelos de aprendizagem, promovendo a congruência entre o ensino e a aprendizagem.

2.3 Benefícios de uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento de educadores

A cultura organizacional positiva e que valoriza o desenvolvimento de seus membros traz uma série de benefícios para a instituição de ensino, para os educadores e, principalmente, para os estudantes. Quando os educadores se sentem apoiados, valorizados e têm oportunidades de desenvolvimento, sua motivação e satisfação no trabalho aumentam significativamente. Uma cultura que reconhece e recompensa o esforço e o empenho dos educadores gera um ambiente positivo e estimulante, no qual eles se sentem motivados a buscar a excelência em sua prática profissional. Além disso, o vínculo e comprometimento organizacional se traduzem na retenção de talentos, pois quando os profissionais se sentem parte de uma comunidade de aprendizagem e têm espaço para crescer e se desenvolver, são mais propensos a permanecer na instituição a longo prazo.

A busca pela melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem também está intrinsecamente ligada ao ambiente favorável criado por uma cultura escolar saudável. Educadores que têm acesso a oportunidades de formação, troca de práticas e reflexão pedagógica constante estão mais bem preparados para enfrentar os desafios do ambiente educacional atual. Eles estão mais dispostos a enfrentar as mudanças e adaptações demandadas pela contemporaneidade. Ao adquirir novas habilidades, atualizar seus conhecimentos e implementar estratégias inovadoras em sala de aula, esses educadores impactam diretamente no desempenho e aprendizado dos estudantes.

Dessa forma, uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento dos educadores contribui para a criação de um ambiente de aprendizagem estimulante, no qual os estudantes têm melhores oportunidades de crescimento acadêmico e desenvolvimento de suas habilidades. O compromisso com a qualidade do ensino se reflete na melhoria dos resultados educacionais, no engajamento dos estudantes e na formação de cidadãos mais preparados para os desafios do mundo contemporâneo. Portanto, investir em uma cultura organizacional que fortaleça o desenvolvimento dos educadores é essencial para promover uma educação de excelência.

3 Considerações Finais

A cultura organizacional tem um impacto significativo no desenvolvimento dos educadores e no ambiente escolar. Uma cultura positiva, que promove confiança, respeito, colaboração e aprendizagem contínua, resulta em educadores mais engajados, motivados e satisfeitos no trabalho. Isso, por sua vez, contribui para a retenção de talentos, melhoria da qualidade da aprendizagem, e criação de um ambiente de aprendizado estimulante para os estudantes.

Investir em uma cultura organizacional saudável e favorável ao desenvolvimento dos educadores é essencial para promover uma educação de excelência. A liderança escolar desempenha um papel fundamental nesse processo, incentivando a participação ativa dos educadores, promovendo a colaboração e oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional. Ao priorizar a cultura organizacional positiva, as escolas estão investindo no crescimento pessoal e profissional dos educadores e no desenvolvimento de seus estudantes.

4. Referências

- Huczynski, A.A. & Buchanan, D.A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Caravantes, C.B. (2021) a partir do livro de Robbins, Stephen P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall. Flórida: Must University
- Lück, H.E. (2009). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Vozes.
- Schön, D. (2000). *Educando o profissional reflexivo*. Porto Alegre: Artmed.

A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Lúcia Arlete Machado Nunes

contato@dragon-br.com

Organizational Psychology Program / MUST University

1 Introdução

As inovações tecnológicas provocam mudanças exponenciais no mercado ameaçando a continuidade das organizações que não são ágeis e flexíveis para se adaptarem, ou inovadoras para serem as protagonistas das inovações.

Neste contexto dinâmico o mercado atual passou a ser reconhecido e expresso pela sigla BANI: *Brittle* (frágil), *Anxious* (ansioso), *Nonlinear* (não linear) e *Incomprehensible* (incompreensível).

As organizações atentas a esse contexto, visando garantir a sua competitividade e sustentabilidade, deram maior ênfase à adoção das melhores práticas de gestão que, inevitavelmente, envolve e depende das pessoas, das suas competências, nível de satisfação e comprometimento com os resultados organizacionais, por mais alto que seja o nível da sua automatização.

O clima organizacional exerce forte influência no atingimento dos resultados pretendidos. As organizações são sistemas dinâmicos. Uma parte que não funcione, de alguma forma, com maior ou menor intensidade, pode comprometer o todo. Compete à sua gestão, garantir o equilíbrio do sistema, cuidando cada uma das partes, dentro da sua alçada de competência, visando atingir níveis de excelência.

Os relacionamentos entre as pessoas em cada área e com as diferentes áreas com as quais interagem, com os seus subordinados, pares, superiores, clientes, fornecedores e demais públicos, influenciam no clima organizacional e nos resultados organizacionais.

Um clima onde predomine o espírito colaborativo, solidariedade, confiança, apoio mútuo, respeito às diferenças individuais, onde as fraquezas de um podem ser superadas pelas forças dos outros, gera sinergia e o ambiente torna-se agradável para a convivência.

Todos aprendem e crescem nesse ambiente, resultando num melhor nível desempenho e geração de resultados para a organização.

Quando ocorre o inverso, o ambiente torna-se nocivo, há disputas, animosidades, competição e se torna muitas vezes insuportável e antagônico às boas práticas de gestão e geração de resultados.

O tema deste artigo tem despertado muito interesse e é relevante para muitas pessoas, principalmente para aquelas que exercem funções de gestão e liderança nas organizações, para os profissionais das áreas de gestão de pessoas e para aquelas que sofrem ou sofreram algum tipo de discriminação ou exclusão. As boas práticas de gestão abordadas neste artigo, podem ser adaptadas e adotadas pelas organizações que buscam a promoção de um ambiente saudável e inclusivo.

Este artigo tem por objetivo abordar questões sobre a diversidade nas organizações, as suas implicações no desempenho organizacional e, as boas práticas de gestão para a solução dos problemas e conflitos que envolvem a diversidade.

Os principais conceitos abordados são: preconceito, estereótipos e campos morfogênicos, baseados nos autores: Cortella & Ferraz (2020), Kerr (2021) e Ferguson (1992).

A metodologia utilizada neste artigo consiste em pesquisas bibliográficas e na experiência profissional da autora atuando como Consultora Organizacional e Comportamental, há várias décadas, atendendo

organizações de todos os portes, da iniciativa pública e privada e atuação como avaliadora das organizações concorrentes ao prêmio do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), vinculado ao Programa Nacional da Qualidade (PNQ), por vários ciclos, entrevistando gestores e funcionários, *in loco*, para identificar e colher evidências das suas práticas de gestão.

O conteúdo deste artigo foi dividido em três subtítulos: 6.1 Causas e efeitos da exclusão, abordando os comportamentos e os sentimentos dos envolvidos; 6.2 A diversidade e a exclusão no ambiente organizacional, abordando os efeitos que um ambiente exclusivo pode exercer sobre o desempenho dos colaboradores e 6.3 Boas práticas para a gestão da diversidade, abordando as boas práticas identificadas através da vivência prática da autora, estudos e pesquisas bibliográficas.

2 A Gestão da Diversidade nas Organizações

2.1 Causas e efeitos da exclusão

Os pais, ou seus substitutos, ensinaram os primeiros passos, as primeiras palavras e tudo aquilo que entendiam ser o certo e o melhor para os seus filhos ou tutelados que, inconscientemente, assumiram os ensinamentos recebidos e, o que não foi filtrado e modificado posteriormente com novos aprendizados, foi assumido por eles como verdades inquestionáveis, constituindo os seus hábitos, comportamentos, crenças e convicções, assim como ocorreu com os seus antecessores.

Segundo Kerr (2021, p. 42) “Os estereótipos estão cristalizados na nossa mente – é como uma impressão fixa, que demandará muito esforço para ter uma segunda definição ou uma nova associação”.

O aprendizado posterior e a parcela dessa herança que não passou pelos filtros das pessoas determinam o seu posicionamento frente aos desafios que a vida apresenta, o seu comportamento e o seu desempenho, em todas as áreas da sua vida, autoimagem e a sua visão do mundo, além de exercerem forte influência nos seus gostos e preferências e, de forma inconsciente, acessando os estereótipos cristalizados na sua mente, podem sentir atração por algumas pessoas e repulsão por outras, manifestando ou não o que sentem, mas afastando-se e evitando o contato com aquelas que repele a partir da imagem ou da ideia preconcebida, sem tentar descobrir quem ela é e o seu potencial, muitas vezes perdendo a oportunidade de um relacionamento rico.

O preconceito, conforme Cortella & Ferraz (2020, p. 204), “é uma redução mental que diminui a capacidade de conviver, de refletir, de fazer melhor, de inovar e partilhar”, em suma, é uma opinião inconsciente sobre algo ou alguém que é diferente do padrão pré-concebido pelo sujeito”.

O preconceito sempre é limitante, como Cortella bem define, é uma redução mental. Cada pessoa tem uma história de vida. Muitas vezes, na bagagem do outro, está a resposta que procura para a sua própria vida, desempenho ou qualquer outra situação e, devido a uma postura preconceituosa, pré-julgando, ou julgando o outro incompetente, não dá atenção ou não ouve a outra pessoa.

As pessoas podem ser preconceituosas em relação a algumas pessoas, em função da sua religião, língua, nacionalidade, profissão, cor da pele, sexo, orientação sexual, cultura, posição política, posição social, nível de escolaridade, idade, deficiência física, peso, introversão ou extroversão, maneira de apresentar-se, vestir ou falar, time, vícios, diferença de crenças, ou por outra característica ou tipo que não toleram, evitando-as ou excluindo-as dos seus contatos, relacionamentos e, em algumas situações, do grupo ou da própria família.

Pesquisa no campo da psicologia social sobre preconceito, estereótipo e discriminação tem examinado suas razões e seus efeitos nos grupos sociais estigmatizados, revelando que os seguimentos mais descriminalizados são negros, mulheres, pessoas com deformação facial, deficientes físicos e mentais (como cegos e deficientes intelectuais), obesos e homossexuais. Ademais, enfatizam uma estreita relação entre estresse e discriminação, assim como o papel desta no aparecimento de sintomas psicopatias (Vergara & Irigay, 2017, citado por Ferreira, 2021, p. 12).

A causa do preconceito e da exclusão de uma pessoa, pode parecer insignificante ou menos grave para algumas pessoas, mas não é para o excluído e pode até levar uma pessoa ao isolamento social, comportamento antissocial, vício, drogas, depressão, suicídio, prostituição, crime, separação.

O preconceito pode ser manifestado através de uma piada aparentemente inocente para quem faz, mas não para a pessoa que recebe, porque pode tocar num complexo que ela carrega, como por exemplo,

excesso de peso, a sua altura, uma deficiência física, cor, sotaque ou tantas outras. Mais grave ainda quando se trata de um adolescente, fase em que ainda estão inseguros em relação a sua imagem e aceitação.

O preconceito também pode ser manifestado com uma atitude de indiferença como passar por uma pessoa numa função menos importante que a sua sem olhar, nem cumprimentar, ou por uma atitude agressiva, desrespeitosa ou arrogante. No fundo, o preconceituoso é um ser inseguro que quer aparentar algo que nem ele acredita que seja, mas tenta mostrar para os outros, na ilusão de se fazer importante. Em muitas situações, a atitude preconceituosa decorre de o outro ser o espelho daquilo que lhe falta ou daquilo que o outro tem e a pessoa rejeita em si. Quem é grande, não precisa mostrar, simplesmente é. O arrogante, não é, mas quer parecer.

As pessoas têm o direito de pertencer. Necessitam ser amadas e respeitadas. Muitas pessoas escondem a sua dor por se sentirem desrespeitadas, excluídas, fingindo-se indiferentes ou retraindo-se, como se não se importassem, ficando num canto à parte, quase invisíveis, outras mostrando-se apáticas ou mais agressivas.

Segundo Hellinger (2005), o criador das Constelações Sistêmicas, prática terapêutica atualmente difundida em todo o mundo e aplicadas em várias áreas, como familiar, empresarial, medicina, direito, educação, entre outras, uma das leis sistêmicas é ‘o direito do pertencimento’, ou seja, todos tem o direito de pertencer.

A transgressão às leis sistêmicas gera o que Hellinger (2005) denomina de ‘emaranhados’ que, se não forem resolvidos naquela geração, serão transferidos para gerações futuras, através de um campo denominado morfogenético, até que seja resolvido. Ferguson (1992, p. 217), explica o conceito de campo morfogenético segundo a publicação do fisiologista Rupert Sheldrake, ex-diretor das pesquisas em biologia celular e bioquímica da Universidade de Cambridge, e um *fellow* pesquisador da Royal Society, em seu livro *A New Science of Life*.

Sheldrake chama o campo organizador invisível, ou matriz, de ‘campo morfogenético’ de morfo (forma) e genesis (geração). O Brain/Mind Bulletin popularizou o termo abreviado ‘campo M’. Sempre que um átomo, molécula, célula, organismo ou outra unidade mórfica começa a existir, gera um campo M que afeta todas as unidades do mesmo tipo. De acordo com essa hipótese, sempre que um membro de uma espécie aprende uma nova forma de comportamento, o campo causador para a espécie é modificado, embora de modo discreto. Se o comportamento for repetido o suficiente, sua ‘ressonância mórfica’ afeta a espécie inteira (Ferguson, 1992, p. 217).

É comum pessoas trazerem problemas que estão enfrentando em suas vidas para serem consteladas, sem a menor ideia da causa raiz e, os representantes do seu sistema, escolhidos por elas no evento, normalmente desconhecidos, trazerem à tona uma situação de exclusão a ser resolvida. Os sistemas se auto regularizam.

Segundo Hellinger & Hövel (2006, p. 46), sobre as pessoas tomam o lugar das vítimas querendo fazer justiça “um indignado comporta-se como se ele próprio fosse a vítima, mas não é. Arroga-se o direito de exigir uma reparação dos perpetradores, embora nenhuma injustiça tenha sido cometida contra ele”. A intenção das pessoas que querem fazer justiça pelas outras, pode ser positiva, mas passam a mensagem subliminar de que, quem elas defendem não são capazes de resolver as suas próprias vidas. Essa mensagem subliminar é limitadora, fortalecem as crenças negativas que as pessoas carregam, de que são incapazes. Não as fortalecem para que cresçam, superem obstáculos e resolvam a situação ou novos desafios da sua maneira. Muitas vezes, com a intenção de ajudar, suprimem, tirando a oportunidade do aprendizado da outra pessoa.

2.2 *A diversidade e a exclusão no ambiente organizacional*

Neste exato momento, em várias partes deste planeta, os colaboradores de diversas organizações estão reunidos em torno de uma ideia, projeto, produto ou serviço inovador, enquanto outras, presas nos seus modelos de negócio, assim como as pessoas presas às correntes, conforme descrito no mito da caverna de Platão, ficam de costas para o mundo exterior, assombradas com as sombras das pessoas projetadas na parede.

As organizações mais dinâmicas e competitivas, conscientes de que o poder sinérgico das pessoas engajadas influi no desempenho e resultados organizacionais, promovem o trabalho em equipes compostas por pessoas com diferentes perfis, pontos de vista e perspectivas, a fim ampliar as suas possibilidades para melhorar e inovar. Nesse contexto, a gestão da diversidade e o monitoramento do clima organizacional são essenciais para garantir um ambiente favorável para o seu desempenho e atingimento dos objetivos almejados.

A gestão da diversidade contempla todos porque, como bem enfatiza Bulgarelli (2023, p. 913), “Diversos não são os outros. Diversos somos todos! Somos iguais e diferentes, somos diversos!”. Não importam as características da pessoa, a exclusão ocorre quando ela fica de fora, não é aceita nem incluída no grupo. Todos merecem ser respeitados e um tratamento justo.

Se realmente gostamos da diversidade e percebemos seu valor, nosso gesto não é apenas por compaixão pelo sofrimento dos ‘outros’. É uma ação contra o desalento que nos invade quando nos damos conta do que estamos perdendo em manter alguém do lado de fora da festa da vida, aconteça onde ela quer que seja (Bulgarelli, 2023, p. 954).

Seguindo a linha de Bulgarelli (2023), a autora entende que gestão da diversidade eficaz, envolve a justa distribuição dos recursos, assegurar oportunidades iguais para todos, o combate a todo tipo de preconceito e desrespeito, além do monitoramento do clima, das interrelações e das suas ações inclusivas.

Ao priorizar alguns grupos, estes teriam mais poder em detrimento de outros sujeitos, ou seja, de que esse tratamento diferenciado possivelmente geraria um tipo de discriminação reversa. Logo, ao invés de promover a inclusão, a exclusão e os conflitos seriam intensificados, uma vez que os não beneficiados poderiam sentir-se discriminados (Ferreira, (2021, p. 42).

Priorizar alguns grupos, quando as pessoas sonham com um mundo justo, pode gerar efeitos contrários ao pretendido provocando uma desordem no sistema, ou seja, ao privilegiar algumas pessoas, outras são excluídas e, as excluídas, sentindo-se injustiçadas e desmotivadas, podem comprometer a sua produtividade e o clima organizacional.

A sigla LGBTQIA+ representa as lésbicas, *gays*, bissexuais, pessoas trans, queer, intersexuais, assexuais, e outros grupos e variações de sexualidade e gênero, como as pessoas pansexuais, representadas pelo símbolo +. E inclui quatro aspectos: sexobiológico, identidade de gênero e orientação sexual afetiva (Kerr, 2021, p. 60).

A autora entende que a intenção do movimento que foca, exclusivamente, o segmento representado nessa complexa sigla LGBTQIA+ é boa, mas é excludente, minimiza ou ignora significativa parcela da população que é excluída e sofre muito com o preconceito, reduzindo o foco e o campo de ação da gestão da diversidade. Todos os excluídos sofrem e todos tem o direito de pertencer. É necessário incluir todos, mas a lista é imensa, e o que precisa ser ensinado é o respeito, a empatia, a conscientização das pessoas preconceituosas, a intolerância a qualquer tipo de preconceito, o amor-próprio e o fortalecimento das pessoas que foram ou que são vítimas do preconceito.

2.3 Boas práticas para a gestão da diversidade

A gestão da diversidade é necessária porque não há seres isolados, todos precisam interagir e aprender uns com os outros e, o respeito às diferenças é imprescindível para um criar e manter um ambiente construtivo, saudável e inovador.

Cada pessoa é única e especial. Todos os seres humanos fazem parte deste sistema complexo onde todos tem o direito de pertencer. A vida propicia muitos desafios para a superação dos limites e o desenvolvimento de cada pessoa.

A convivência e a interação de cada pessoa com as demais nos diferentes sistemas em que atua, como familiar, social, profissional, entre outros, tem algo a ensinar. Quanto maior a diferença, maiores as possibilidades de ampliar os seus limites, podendo aprender sob outras perspectivas.

Quem convive somente com os iguais, pode passar a vida repetindo sem agregar nada. O mesmo ocorre com as organizações empresariais. Nada mudará significativamente se todos forem iguais. O que pode acontecer são melhorias incrementais e, o mercado atual exige agilidade, inovação, criatividade.

A gestão da diversidade deve começar com a sensibilização dos gestores e lideranças e profissionais das áreas de gestão de pessoas para incorporar, em todas as práticas de gestão, orientações que coíbam qualquer atitude preconceituosa e tratamento desigual.

Valorizar a diversidade é dar significado e importância às diferenças e às semelhanças que nos caracterizam, respeitando e considerando tais singularidades na tomada de decisão nos planos individuais e organizacionais. É promover relações de qualidade em todos os níveis, com todos os públicos, por meio de interações criativas, complementaridades e cooperação em torno dos objetivos da organização e a serviço do desenvolvimento sustentável (Bulgarelli, 2023, p. 1140).

As dinâmicas de grupo, técnicas de *coaching* e trabalhos de conscientização e integração das pessoas, trabalhando temas como: preconceito, diferenças individuais, resiliência, desenvolvimento de equipes, pesquisa de clima organizacional, incluindo questões que possam identificar possíveis situações de desrespeito às diferenças individuais, e ações de intervenção, são técnicas eficazes para a gestão da diversidade.

Segundo Martin Luther King, citado por Bulgarelli (2023, p.1014), “A injustiça contra qualquer ser humano, em qualquer lugar, é uma injustiça a todos os seres humanos, em todos os lugares”. Os gestores e lideranças podem evitar situações de injustiça ou desrespeito quando atentos aos relacionamentos e ao clima entre os integrantes das suas equipes, certificando-se de que todos estejam integrados, verificando se há respeito mútuo às diferenças individuais, coibindo atitudes preconceituosas, brincadeiras que podem ferir suscetibilidades, entre outras práticas nocivas que podem gerar um clima ruim, afetando o desempenho e a integração da equipe.

O respeito às diferenças individuais passa efetivamente orientar os comportamentos e os relacionamentos dos colaboradores quando é inserido nas políticas, valores, diretrizes e trabalhado para integrar à cultura organizacional. Todos merecem o mesmo tratamento respeitoso, distribuição de recursos. Cada pessoa deve ser admitida, integrada, desenvolvida, avaliada, promovida pelo seu desempenho técnico e comportamental, independente da sua cor, raça, religião, orientação sexual ou qualquer outro atributo.

O monitoramento dos dados relativos a essas práticas de gestão, através de indicadores de desempenho por atributos, pode auxiliar na identificação de situações de discriminação para que sejam corrigidas.

3 Resultados Parciais

Compilação e apresentação de temas baseados no aprendizado da autora através de estudos e pesquisas bibliográficas, e do aprendizado sobre as melhores práticas das empresas bem-sucedidas que norteiam os critérios de avaliação dos programas de qualidade, viáveis de serem adaptados e utilizados pelas organizações para inibir comportamentos exclusivos e preconceituosos que afetam tanto o desempenho das pessoas como das organizações.

4 Considerações Finais

A partir das pesquisas bibliográficas realizadas e da experiência profissional da autora, atuando como Consultora Organizacional e Comportamental e muitos trabalhos envolvendo pesquisa de clima, avaliação de desempenho, desenvolvimento de lideranças e equipes e sensibilização das pessoas para as mudanças, é possível concluir que a gestão da diversidade é possível e recomendável e, o objetivo de abordar questões sobre a diversidade nas organizações, as suas implicações no desempenho organizacional e as boas práticas para a solução dos problemas e conflitos que envolvem a diversidade foi atendido e, as boas práticas de gestão abordadas neste artigo, podem ser adaptadas e adotadas pelas organizações que buscam a promoção de um ambiente saudável e inclusivo.

5 Referências Bibliográficas

Bulgarelli, R. (2023). *Diversos Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade*. São Paulo: Aberje Editorial.

- Cortella, M. S. & Ferraz, J. L. (2020). *A Diversidade: aprendendo a ser humano*. São Paulo: Littera.
- Fergusson, M. (1992). *O Livro de Pragmática de Marilyn Ferguson: a utilização da magia pragmática na vida cotidiana – dez anos de descobertas científicas despertando ideias e experiências que podem mudar profundamente sua vida*. Rio de Janeiro: Record.
- Ferreira, I. F. (2021). *Gestão da Diversidade e da Interculturalidade nas Organizações*. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes.
- Hellinger, B. (2005). *Ordens da Ajuda: um livro de treinamento*. Patos de Minas: Atman.
- Hellinger, B. & Hövell, G. T. (2006). *Um Lugar para os Excluídos: conversas sobre os caminhos de uma vida*. Patos de Minas: Atman.
- Kerr, C. (2021) *Viés Inconsciente* [livro eletrônico]. São Paulo: Literature Books Internacional.

A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Yan de Jesus Lopes

psicologoyan@outlook.com.br

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Ao longo dos séculos, a Psicologia vem se tornando cada vez mais fundamental para o estudo e compreensão das diversidades, seus discursos e efeitos, seu desenvolvimento e suas influências no ambiente organizacional. A diversidade é um termo amplo e complexo, socialmente difundida e definida por um conjunto de multiplicidades de caráter diversificador presentes nas sociedades e nas organizações que repercutem em processos de inclusão, exclusão, preconceitos etc., apresentando no âmbito organizacional grandes impactos e repercussões que carecem de constantes aprofundamentos.

A importância de se falar cada vez mais de diversidade nas organizações se manifesta na necessidade de atingir eficazmente os objetivos da organização agregando de forma inclusiva diferenças que geram diferenciais competitivos mediante as crescentes necessidades sociais, haja vista, que o conceito de diversidade nas organizações traz aspectos de profunda relação de conexão das multiplicidades de trabalhadores e suas diferenças individuais com a organização e seu desempenho, ao qual, a conexão entre a diversidade e o desempenho podem gerar efeitos positivos no ambiente organizacional.

Visando à premissa que a diversidade pode trazer para as organizações efeitos positivos, este estudo visa através de um levantamento bibliográfico, o objetivo de discutir e identificar os fenômenos relacionados à gestão da diversidade nos contextos organizacionais, como também, compreender as novas tecnologias nas diferentes configurações da sociedade que podem contribuir diretamente ou indiretamente para organizações no cenário atual.

2 Referencial Teórico

Segundo Souza, *et al.* (2020, p.376) o conceito de diversidade “significa um conjunto variado, multiplicidade, qualidade daquilo que é diverso, diferente”. Podendo-se afirmar que são diversas as características que configuram as diversidades “entre elas as diferenças culturais, as tradições, costumes, religião, política, modelo de organização familiar, linguagem, opção sexual, cor da pele e etnia” (Souza, *et al.*, 2020, p.376).

A diversidade é um conceito que possui amplitude estratégica e desafios, que segundo Bowditch (2017) citado por Lopes & Kaulfuss (2019), a diversidade é ampla no contexto empresarial e possui em sua natureza extrema importância para inclusão.

Para Lopes & Kaulfuss (2019) existe uma necessidade de incorporação dos objetivos e ações da organização na cultura organizacional, sejam através de sua organização, planejamento, controle ou direção, pois, estes autores consideram que para a diversidade estar inserida nas organizações, seu conhecimento deve estar presente.

Ambientes que apresentam a constante e crescente competitividade como os ambientes organizacionais, necessitam constantemente estar em processos de adaptação para atender as novas realidades demandadas pelos cenários e exigências do mercado corporativo (Ferrari & Cabral, 2019; Neves 2020, citado por Bezerra, *et al.*, 2022).

Souza, *et al.* (2020) salienta que as organizações frequentemente vêm se demonstrando mais preocupadas com a imagem que passam para a sociedade, ao qual, mediante esta percepção, tendem a apresentar ações politicamente corretas com ações ambientais e sociais para permanecerem no mercado corporativo.

No cenário de constante desenvolvimento os funcionários deixam de ser apenas agentes de mão de obra e passam a ser agentes de transformação social em constante processo, contribuindo não somente com sua força de trabalho, mas também com seus conhecimentos, habilidades e valores que agregam no desenvolvimento da organização e a aproxima da sociedade (Souza, *et al.*, 2020).

Algumas maneiras de incluir a diversidade nas organizações tem sido através de programas que promovem diretamente uma gestão corporativa da diversidade na cultura existente da organização. Esta gestão corporativa da diversidade tem entre seus objetivos a realização do desenvolvimento do valor humano e estratégico, realizando capacitações que viabilize a aquisição de visões globalizadas da sociedade, pois, para o autor, estes programas possibilitam o reconhecimento e respeito às diferenças que colaboram para superação de barreiras e paradigmas do preconceito (Dias, 2012).

A cultura organizacional abrange aspectos diversos como crenças, ideias, costumes, regras, dentre outros. Neste sistema diverso, concebe-se que a cultura é um tipo de sistema da sociedade que todo ser humano está ligado (Lopes & Kaulfuss, 2019). Para Chiavenato (2010) a cultura do indivíduo é julgada baseando na percepção de sua própria cultura.

Bowditch (2017) citado por Lopes & Kaulfuss (2019), compreendem que a diversidade possui um papel de fornecimento de vantagens, desde que os grupos da organização estejam dispostos a aprender com as diferenças e superar o preconceito. Os autores também salientam que a realização de treinamentos é um fator importante para adaptação positivas frente às diferenças presente na diversidade, possibilitando que a organização se torne mais inclusiva através da gestão do conhecimento, ao qual, promove significativamente um clima organizacional mais acolhedor.

Buck (2019) citado por Lopes & Kaulfuss (2019) aponta que a diversidade possui uma função estratégica de benefícios para obtenção de resultados. Para os autores os melhores resultados são estimulados a partir da colaboração das diferenças, que desenvolve maior engajamento e possibilita alcançar um desempenho mais significativo e diminuindo os problemas entre indivíduos.

Ao se falar sobre diversidade nas organizações é importante se ater à comunicação globalizada, pois, esta alcança indivíduos com maior celeridade, trazendo influencias significativas nas percepções, pensamentos e opiniões através da transferência de informações inclusivas (Souza, *et al.*, 2020).

Para Ferrari & Cabral (2019) citado por Bezerra, *et al.* (2022) é necessário para organização a adoção de modelos de gestão e comunicação que visem respeitar a interculturalidade e a diversidade presente na organização.

A necessidade de comunicações mais inclusivas se manifesta na necessidade de implementação de ações voltadas para erradicação da discriminação, pois, considera-se que a comunicação organizacional que fomenta a discriminação está voltada a fomentação de violação dos direitos humanos (Bernar, *et al.*, 2021, citado por Bezerra, *et al.*, 2022).

Pode-se compreender a existência de duas categorias que apresentam maior relevância ao estudo das diversidades, denominadas de “gestão da diversidade” e “ação afirmativa” (Renner, 2020, citado por Bezerra, *et al.* 2022).

Estes conceitos são retratados por diversas correntes como fundamentais para a compreensão e implementação. A ação afirmativa traz a compreensão da formação de políticas estabelecidas na organização direcionadas a grupos sociais que permeiam sobre o processo de exclusão, que repercute em desigualdades no acesso à oportunidades (Alves & Galeão-Silva, 2004; Nkomo & Cox, 1999; citado por Bezerra *et al.*, 2022), enquanto a gestão da diversidade se apropria do fenômeno da diversidade de forma a favorecer a própria organização e a sociedade, utilizando-se de instrumentos para compreender o que é diverso e possa abalar as estruturas da organização (Benedito e Ribeiro, 2021, citado por Bezerra *et al.*, 2022).

3 Procedimentos Metodológicos

Para atendimento do objetivo de identificação dos possíveis fenômenos atrelados à diversidade no contexto do trabalho e organizacional, utilizou-se de processos metodológicos qualitativos e bibliográficos com delineamento descritivo no tratamento dos dados.

4 Resultados Parciais

A diversidade se estabelece na construção e presença de fatores múltiplos das diferenças individuais e coletivas, como também se fazem presentes em diferentes esferas e abrangências, pois, considera-se essas multiplicidades em macros e micros regiões e territórios, como também no cenário nacional ou mundial que as organizações também se fazem presentes e inseridas.

O processo de diversificação do mercado vem possibilitando e se tornando cada vez mais consciente o processo estratégico das organizações para o desenvolvimento da inclusão e diversidade, pois, as organizações a partir dos processos de aprendizagem, contraíram o conhecimento para detecção das diversidades como fator estratégico e competitivo a ser utilizado pela empresa com finalidades que potencializam os resultados. Pois, colaboradores diferentes, de diferentes culturas, diferentes experiências, dentre outras diferenças, possibilitam que a própria organização e seus pares, tenham contato com novas perspectivas que ampliam e desenvolvem seu capital humano.

O processo de inclusão das diversidades para atenderem os objetivos da organização demandam articulações que se entrelaçam na cultura organizacional, suas necessidades, objetivos e metas, ao qual, para o desenvolvimento da inclusão e da diversidade é importante que o gestor possua o compromisso de alinhar a cultura organizacional aos objetivos do desenvolvimento da diversidade na organização, pois, esta se encontra como base nas iniciativas organizacionais através dos valores transmitidos que moldam os comportamentos organizacionais e reproduzem discursos, sejam inclusivos ou exclusivos.

Para atender essas necessidades e exigências do mercado corporativo para diversidade, é necessário o desenvolvimento de políticas organizacionais que fomentem a diversidade e ações para a captação de capital intelectual sem distinção de sexo, cor, etnia, deficiência, orientação sexual, gênero, idade etc., para que estes pressupostos e iniciativas como os presentes em tecnologias que promovem a diversidade possam de forma estratégica promover significativos impactos na organização.

Para as organizações permanecerem vivas na sociedade, estas devem possuir visões e ações que as agreguem e as aproximem da sociedade como um todo, pois considerando as diversidades presentes nas diferentes culturas da sociedade, como também, as diferenças presentes nas diversidades de corpos, cores, raças, deficiências, sexualidade, gênero, políticas, dentre outras, exigem que as organizações incluam para também serem incluídas pela sociedade.

A cultura organizacional abrange aspectos diversos como crenças, ideias, costumes, regras, dentre outros. Nesta percepção, as organizações tendem a conceber visões e representações com base em sua própria cultura. Dessa forma, quanto mais diversa a cultura organizacional, mais ampla sua visão e a ampliação de um desenvolvimento estratégico que abranja as diversidades e amplie sua missão na sociedade.

Além dos malefícios apresentados pela exclusão diretamente ligados à organização, esta exclusão também apresenta repercussões. Pois, considera-se que a exclusão proporciona reproduções de preconceitos, estigmatizações e variações de violência que atinge diretamente o psicológico, o emocional, a identidade e a relação psicossocial dos indivíduos com a sociedade, a organização e seus pares.

Embora seja importante a responsabilidade da organização de assumir o caráter inclusivo para benefício da própria organização como também dos trabalhadores e da sociedade, ela deve assumir também políticas que fomentem a inclusão, além de estimular constantemente o desenvolvimento da inclusão nas esferas individuais e coletivas.

A diversidade proporciona uma ampliação estratégica à organização, como também, possibilita uma ampliação dos resultados presentes nas diferenças que deve ser estimulada. Uma organização que apresenta em sua cultura organizacional a presença da exclusão, além de apresentar reflexos negativos no

clima organizacional, também apresenta determinados comprometimentos em seu desenvolvimento, sua sustentabilidade e diminuição em seu capital intelectual, ao qual, retroagem mediante o constante desenvolvimento social e econômico que crescentemente vem buscando características de identificação da sociedade e seus trabalhadores com os valores e os objetivos da organização.

Considera-se que o processo da cultura organizacional se estabelece a partir de uma rede de comunicação interna e externa. Pois, a comunicação interna possibilita e fortifica o processo de inclusão, como também a externa tende a detectar as necessidades e demandas sociais para inclusão na cultura das organizações, dessa forma, compreende-se que a organização não se manifesta de forma isolada, mas como produto de um sistema interligado que necessita da comunicação para se desenvolver e pertencer a uma sociedade, ao qual o crescente desenvolvimento de tecnologias como a Inteligência Artificial, vem contribuindo significativamente para desenvolvimento desta comunicação interna e externa de forma inclusiva e objetiva nas relações da organização com a sociedade e com seus trabalhadores. Além da importância da implementação de políticas organizacionais que possam fortalecer uma cultura organizacional inclusiva, como também, a organização poderá desenvolver práticas de seleção que abranja maior diversidade, e se utilizar de novas tecnologias como a Inteligência Artificial aos ambientes de desenvolvimento, treinamento e capacitação para desenvolver processos inclusivos e respeito dentro das organizações como também de atendimento à população.

5 Considerações Finais

Conclui-se que os estudos apontam que a diversidade produz influências necessárias para o sucesso de uma organização através de uma gestão estratégica e inclusiva. A diversidade possui correlações com os estudos da motivação, da cognição, do clima organizacional, da gestão de competências, da aprendizagem organizacional, das emoções, dentre outros, que interfere de forma significativa no desempenho dos trabalhadores ao se sentirem emocionalmente incluídos, como também apresenta maior proximidade da organização com a sociedade de forma globalizada.

A literatura aponta que para uma intervenção estratégica de maior diversidade na organização, é necessário o estudo e intervenção nos subsistemas de fenômenos organizacionais que influenciam e fomentam práticas exclusivas, ao qual, a cultura organizacional se apresenta como principal fenômeno potencializador de práticas excludentes, carecendo da gestão da diversidade e sistemas políticos organizacionais para intervenção estratégica. Pois, a inclusão não se apresenta como fenômeno isolado e para desenvolvimento deste, para que atinja os potenciais necessários, é importante o desenvolvimento de novas tecnologias como a Inteligência Artificial e alinhamento dos demais fenômenos para aprofundamento na cultura e clima organizacional que desenvolve repercussões na produtividade e engajamento dos trabalhadores ao se sentirem incluídos no coletivo mediante as diferenças individuais.

6 Referências

- Bezerra, F.W.C. *et al.* (2022). Gestão Da Diversidade Nas Organizações: Uma Breve Revisão Bibliográfica. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 11. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33610>.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dias, R. (2012). *Cultura organizacional*. 3.ed. São Paulo: Alínea.
- Lopes, N.M.G.; Kaulfuss, M.A. (2019). *Cultura Organizacional E Gestão Da Diversidade Nas Empresas*. *Revista Científica Eletrônica De Ciências Aplicadas Da Fait*. N. 2. http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/2jJ365uX492QwHk_2020-8-20-17-9-49.pdf.
- Souza, A.C.S. *et al.* (2020). O Valor Da Diversidade Nas Organizações: Um Mero Discurso Ou Uma Experiência Efetiva. *Revista Valore, Volta Redonda*, n°5. <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/871>.

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA A LIDERANÇA. Como o RH Estratégico deve Orientar e Formar os seus Líderes Emocionalmente Inteligentes.

Beatriz Miranda Costa Durra

beatrizsmcosta@hotmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Este trabalho tem como objetivo apresentar como as empresas devem trabalhar na orientação e formação dos seus líderes para que estes possam evoluir profissionalmente e se tornarem pessoas emocionalmente inteligentes.

Atualmente, muitas empresas buscam profissionais de alto nível de conhecimento técnico e equilíbrio emocional estável. E falando em pessoas, estas terão uma atuação permanente das suas habilidades de inteligência e consciência no mundo corporativo.

A inteligência pode ser definida como a capacidade mental do indivíduo em raciocinar, planejar, resolver problemas, abstrair e compreender ideias, linguagens, e de aprender. Já a consciência é a capacidade de sentir, e a partir daí que uma metodologia essencialmente qualitativa (gestão por competências), que o artigo mostrará o conceito e exemplos de inteligência emocional como uma capacidade de gerenciar emoções, e que impulsiona a quebra dos paradigmas quando o indivíduo integra as emoções em suas decisões e comportamento, podendo ser definido como um bom gestor de suas emoções, evitando variáveis negativas de esgotamento emocional.

A problemática a ser discutida com base na dificuldade que muitas empresas enfrentam ao se deparar com colaboradores que não conseguem separar as emoções de sua rotina de trabalho.

Conclui-se, apesar dos desafios e dificuldades enfrentadas, as organizações (através da atuação estratégica de RH) devem desenvolver os seus líderes para que com comportamentos genuínos atuem visando o propósito da empresa, garantindo a saúde mental dos colaboradores.

2 Contextualização

Antes de entrarmos na temática principal sobre o que é inteligência emocional e a relevância da área de Recursos Humanos (RH) para desenvolver os seus líderes nesta competência para um bem-estar no trabalho, é de grande importância contextualizarmos que o maior e mais precioso bem de uma organização são as pessoas, e nestas estão atrelados valores, princípios, crenças, ritos, costumes dentre outros elementos que fazem com que se estabeleça o seu padrão cultural e consequentemente por isso haverá inúmeras variáveis subjetivas diretamente ligadas aos aspectos comportamentais individuais e coletivos que terão grande influência no comportamento organizacional

A primeira discussão sobre Inteligência Emocional foi apresentada no século XIX por Charles Darwin, que embasava esse pensamento baseado no instinto de sobrevivência e com a teoria evolucionista de adaptabilidade diferente do que se vê hoje em dia. No século XX surgiram novos pensamentos sobre Inteligência Social que destacava a capacidade humana e a necessidade de compreensão e motivação, e de Inteligências Múltiplas que se baseava em aspectos interpessoais.

Mais à frente o psicólogo Howard Gardner buscou entender o ser humano e avaliar seus sentimentos, emoções, motivações, angústias e medos. Muitos teóricos cooperaram para esse pensamento, mas foi o

cientista Daniel Goleman, que enfatizou e popularizou a importância do estudo da Inteligência Emocional trazendo o tema para discussão dentro da academia e posteriormente para várias partes da sociedade.

O pensamento de Daniel Goleman destaca vários fundamentos para o desenvolvimento das habilidades comportamentais do homem para que este tenha equilíbrio das emoções. Daniel Goleman defende a inteligência emocional e a descreve como uma competência de gerenciar sentimentos, para que todos possam ter êxito em suas decisões e o bem-estar geral e comum. O autor defende que existem vários tipos de inteligências: a linguística, a musical, a Lógica e matemática, a visual e espacial, a corporal e sinestésica, a interpessoal, a intrapessoal, e a naturalista. Todas essas questões estão presentes no cotidiano do ser humano, e este precisa saber a forma de usar suas emoções sem interferir nas suas ações.

Atualmente muito se discute sobre o investimento que as empresas vêm fazendo para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus líderes, no crescimento contínuo e em seus resultados. Desenvolver um programa que auxilie as organizações na formação de pessoas inteligentes é uma tarefa complexa pois exige que a empresa possua primeiramente um mapeamento do perfil de seus colaboradores e na sequência precisa de uma equipe preparada para treinar e desenvolver as pessoas para que estas se tornem emocionalmente inteligentes.

Muitas empresas oferecem serviço de mentoria e coach através de programas de desenvolvimento com capacitação e aperfeiçoamento para garantir a preparação e atualização no desenvolvimento humano organizacional. Porém trabalhar a inteligência do ser humano não pode ser considerado uma tarefa fácil, é preciso além de esforço também compreender de que forma é necessário fazer com que as técnicas estabelecidas no programa ou projeto serão implementadas.

Dito isso, toda empresa precisa de uma área de RH bem-preparada para entender o perfil de cada líder atrelado a sua posição além de identificar e avaliar dentro da roda de competência comportamental em que grau que se encontra essa habilidade para que possamos atuar seja potencializando ou desenvolvendo no viés de oportunidade de melhoria a necessidade de que o funcionário seja preparado para evoluir a inteligência emocional. A organização precisa enxergar que cada colaborador é um ser humano que possui sentimentos de afeto e sensações do cotidiano. Esse sentimento de afetos pode ser definido como um termo genérico que abrange uma vasta gama dos sentimentos que as pessoas têm em seu interior. Estudar a inteligência emocional envolve as emoções voltadas em prol de si mesmo.

Para que o ser humano tenha um bom desempenho ele necessita trabalhar a sua inteligência intelectual, ter mais flexibilidade mental, conhecer os objetivos a serem traçados, trabalhar muito o equilíbrio emocional e ter grande determinação na vida, para adquirir a capacidade de se autoconhecer, e saber lidar com os seus próprios sentimentos (Valesco, Navarro & Rueff-Lopes, 2017).

Ainda falando sobre sentimento de afetos, conforme apresentam Valesco, Navarro & Rueff-Lopes (2017), é possível destacar a Teoria dos Eventos Afetivos, um pensamento desenvolvido pelos psicólogos organizacionais Howard M. Weiss da Universidade de Purdue e Russell Cropanzano da Universidade do Colorado, que demonstra que os trabalhadores reagem emocionalmente a fatos que ocorrem no trabalho e que isso afeta seu desempenho e sua satisfação no cotidiano. O ambiente organizacional e as demandas do trabalho associadas à disposição pessoal afetam as reações emocionais da pessoa.

Sob esta ótica, a emoção pode afetar o bem-estar e na performance de um gestor dentro da empresa. Liderança e emoções são fatores que precisam estar em sinergia, um líder tem o dever de orientar, suportar, avaliar e resgatar seus colaboradores, exercer liderança em tempos difíceis não é fácil, pois muitos profissionais estão com o emocional ainda abalado, visto que o mundo enfrenta um momento ainda de grandes incertezas, onde o ser humano passou por uma pandemia, crise financeira no país, e mudanças no cotidiano da população. O líder pode utilizar a expressão de seus sentimentos e emoções em seus discursos e feedbacks para engajar os liderados na visão organizacional a favor da inteligência para se obter bons resultados.

Os líderes das empresas precisam trazer engajamento aos seus colaboradores através das emoções e da motivação. Extrair o melhor de um profissional desmotivado requer muita paciência e técnica para respeitar o espaço do próximo e fazê-lo entender que evoluir a sua inteligência vai desde uma necessidade até uma ação estratégica da companhia visando sucesso do colaborador e de seus resultados para a empresa. Estudos identificaram que quando as pessoas estão sentindo emoções positivas o seu desempenho é melhor, por isso, cabe a um líder motivar e trazer emoções positivas a seus liderados.

Um tema muito importante nesse contexto abordado é a Dissonância Emocional, esse termo explica a disparidade entre a emoção que uma pessoa manifesta e a emoção que ela está realmente sentindo. Quando uma pessoa se sente acolhida, respeitada e valorizada o ambiente laboral fica mais positivo e essa transmissão de emoções é chamada de Contágio Emocional.

Pesquisas mostram que pessoas deprimidas tendem a tomar decisões piores do que pessoas com perspectivas mais positivas, por isso a necessidade das empresas promoverem um projeto para desenvolvimento dos líderes de sua empresa (Falcão et al, 2018; Gonzaga & Monteiro, , 2011; Schirrmester & Limongi-França, 2019).

Sob esta perspectiva, para se melhorar a inteligência emocional é preciso compreender, antes, como uma pessoa pode conhecer a si mesma, detectar emoções nos outros e lidar com indícios e informações emocionais. Perceber a emoção consiste em ter e demonstrar emoções de forma não verbal, ou seja, entender, compreender, refletir e saber usar o equilíbrio emocional para agir e reagir mediante aos momentos e situações. Compreender emoções para prever ações é a capacidade de compreender os tipos de emoções e respostas potenciais.

Para Goleman (2022), ao se usar emoções para orientar o próprio pensamento é a capacidade de orientar a maneira como você pensa e promove o pensamento. O processo de Manipulação de Emoções permite que a pessoa gerencie e controle suas próprias emoções e as de outras pessoas para alcançar objetivos pessoais e sociais. Saber separar a razão das emoções representa uma falsa dicotomia, pois ao analisar o momento que a pessoa se encontra, se não existir a capacidade de integrar pensamento e sentimento não haverá uma autorreflexão capaz de mudar o pensamento do indivíduo e fazê-lo enxergar de forma macro a real situação em que ele se encontra, e de como ele deverá agir ou reagir. A emoção influencia nossa capacidade cognitiva e relaciona-se com o pensamento, a memória, a atenção e o processo de tomada de decisão, e o nervosismo e preocupação podem auxiliar a pessoa a focar no pensamento.

Assim, como salienta Schirrmester & Limongi-França (2019), a identificação do sentimento do outro não é suficiente para que você sinta empatia pois para ter empatia precisamos ter uma disposição de sentimentos para conseguir ver e experimentar o mundo a partir da perspectiva do outro. Só assim é possível, a partir de um nível de pensamento e emocional, compreender o que é ser essa pessoa ou estar naquela situação. São exemplos de habilidades necessárias para desenvolver a capacidade de identificar emoções: autoconsciência dos seus sentimentos, identificar os sentimentos dos outros e ler entrelinhas.

O fator fundamental da Inteligência Emocional é sem dúvidas, como destacam Neale (2020) e Johann (2013), a capacidade do ser humano de gerenciar emoções quando ele integra as emoções em suas decisões e em seu comportamento para aprimorar sua vida, ele pode ser definido como um bom gestor de emoções. Um modo de se compreender bem as emoções é ter um vocabulário preciso sobre as mesmas. Que reflete, em um modo preciso de se expressar suas emoções e dos outros.

Como aponta Campos (2021), a inteligência emocional é uma competência essencial para o desenvolvimento humano e também como técnica de resolução de conflitos para uma liderança eficaz, pois através de um bom feedback é necessário para que o indivíduo saiba se está agindo de forma correta, errar é humano, mas não se pode permanecer no erro. O feedback precisa ser compreendido, o colaborador precisa receber do seu líder o feedback e refletir sobre ele, usar sua maturidade e equilíbrio emocional para compreender todos os pontos levantados. Seja específico com exemplos, fatos e dados. Pegue um incidente importante, um fato que ilustre um problema crítico que precise ser resolvido, ou um padrão de deficiência, como a incapacidade de realizar bem determinadas etapas de um serviço. É desmoralizante simplesmente ouvir que estamos fazendo “alguma coisa errada”, sem saber que coisas são essas para que possamos corrigi-las.

Isto significa que para se trabalhar o desenvolvimento profissional (e mesmo pessoal) é possível através do *feedback* com olha no passado e o *feedforward* com olha para frente, desenvolvendo e melhorando as habilidades no contexto do presente e futuro. Concentre-se nos detalhes, dizendo que a pessoa fez bem, ou que fez mal, dando-lhe a oportunidade de mudar. Não faça rodeios, nem seja indireto nem evasivo, isso confundirá a verdadeira mensagem (Goleman, 1995).

A Inteligência Emocional, na visão de Goleman (1995; 2022) é um fator essencial para que o ser humano seja bem-sucedido em posições de liderança. Um dos pilares dessa competência para identificar emoções, tanto próprias quanto dos outros. Essa capacidade se dá com a utilização de técnicas específicas.

Para Falcão et al (2018), o líder quando bem-preparado para a sua posição tem ferramentas e estratégias para conduzir a sua equipe. Saber identificar os pontos positivos e a desenvolver é de extrema importância. Líderes emocionalmente inteligentes têm um potencial para formar equipes mais eficazes. Evitar emoções é uma estratégia de gestão emocional que implica no afastamento.

Quando um colaborador sente raiva, ele provavelmente se sentiu injustiçado por uma sensação de injustiça, de que o ambiente de trabalho é desigual e preconceituoso.

O desenvolvimento de habilidades para identificar emoções deve-se observar emoções em personagens de filmes pode ser utilizada como técnica para melhorar a identificação de emoções no outro e elaborar um diário emocional pode auxiliar na melhoria da autoconsciência emocional. Para se criar uma história pessoal de esperança para que você desenvolva sua habilidade de usar emoções para se desenvolver a capacidade de resiliência.

A resiliência é uma das competências essenciais no arcabouço da inteligência emocional, pois esta é definida como ponto para "absorver" energia na região elástica. Uma pessoa resiliente é uma pessoa otimista, tranquila, calma, paciente, com autoestima saudável, que possui empatia, de boa adaptação e emocionalmente inteligente. A resiliência é a adaptação em situações adversas e pode envolver um crescimento pessoal profundo. As 4 estratégias para aumentar a sua resiliência para se construir conexões; promover o bem-estar; encontrar propósito; abraçar pensamentos saudáveis (Neale, 2020; Formaretech, 2020).

Sob esta perspectiva, quando se discute sobre inteligência e comunicação da visão organizacional vale ressaltar que a comunicação é o elo que une todos os outros processos de trabalho em equipe para articular uma visão compartilhada não requer o entendimento do ponto de vista do outro.

Isto demanda do *líder emocionalmente inteligente*, por exemplo, a fim de aumentar as chances de sucesso do processo de mudança organizacional. A gestão da mudança requer identificação dos sentimentos dos outros e consideração do ponto de vista de quem será afetado pela mudança.

Ainda na vertente introdutória é importante clarificar a relevância da metodologia de gestão por competências, tendo em vista que o cerne deste trabalho é mostrar o quanto uma competência, no caso inteligência emocional, tem o papel fundamental para o líder conseguir atingimento do objetivo da organização atrelado ao bem-estar no ambiente organizacional. E o que é competência?

Historicamente, o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (psicólogo americano especialista em motivação humana, professor da *Harvard University*), na busca de uma abordagem mais efetiva através dos testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Porém, diante de tanta competitividade mercadológica o termo competência vem se tornando uma ferramenta de grande potencial para as empresas pois quebrou aquele velho paradigma do teste de QI, tirando as empresas de um modelo tradicional de gestão para uma prática mais contemporânea onde Taylor e Ford são até os dias atuais as maiores referências com grandes contribuições no que diz respeito a organização e métodos eficiente no trabalho, além de uma visão mais assertiva com métodos científicos baseados em experiências e assim constatando que para sobreviver no mundo dos negócios o capital humano tem muito mais a oferecer além do seu conhecimento técnico, e sim o complementando através das suas habilidades e atitudes (Branco, 2004; Dutra, 2004).

Ou seja, trata-se de unificar esses três elementos do acrônimo CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que são os pilares de sustentação para a formação de uma competência.

Para melhor compreensão da competência podemos afirmar que competência é a característica necessária para realizar uma determinada atividade, e que esta é a representatividade da combinação sinérgica do CHA expressadas pelo desempenho profissional dentro do contexto organizacional (Dutra, 2004). Sendo assim, é importante clarificar os conceitos deste tripé, que são interdependentes, para melhor compreensão da aplicabilidade destes nas práticas de RH. Sendo assim, é possível dizer que o conhecimento se trata do ter, pensar e saber através de conhecimentos tácito e técnicos como escolaridade, cursos, especializações e etc. já quando falamos de habilidades esta é expressa através do sentir, saber fazer, vivências e experiências no conhecimento técnico colocado em prática. E por fim, a atitude que nada mais é do que o querer fazer, o agir, ter atitudes compatíveis para atingir a eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos. Vale ressaltar que, quando falamos em atitude

estamos diretamente relacionando aos comportamentos individuais e organizacionais, e que as manifestações destes comportamentos que irão consolidar o conceito de competência que pode ser entendido como sendo o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções que as pessoas exercem, visando o alcance dos objetivos da Instituição.

Logo, como aponta Dutra (2004) as competências podem ser definidas como individuais quando atreladas diretamente ao colaborador podendo ser dividida em técnica, comportamental e funcional para que juntas constituam o perfil do cargo com suas responsabilidades definidas, e organizacionais quando construída com a soma das competências individuais, porém transcendendo aos aspectos corporativos necessários para uma vantagem competitiva no mercado agregando valor ao negócio. Com isso, consequentemente como um RH estratégico é nessa hora que vamos adquirir os recursos adequados, ou seja, coloca a pessoa certa no lugar certo, e o líder como gestor de pessoas irá atuar juntamente para tal.

3 A importância da inteligência emocional para a liderança. Como o RH estratégico deve orientar e formar os seus líderes emocionalmente inteligentes?

A população mundial vive uma era de busca por competências profissionais, emocionais e tecnológicas, pois em tempos de mudança não se pode ficar para trás. Agora, vale apresentar o planejamento de um programa que estabelecerá ações para auxiliar as organizações a na formação de líderes emocionalmente inteligentes.

Como aponta Eboli (2001) Considerando que uma determinada empresa deseja oferecer aos seus líderes um programa de preparação profissional, um mentor e/ou coach sobre inteligência emocional, o processo deverá ser desenhado e planejado, na sequência identificar as premissas e objetivos do processo, desenhar a etapas a serem realizadas, e por fim um cronograma de realização do projeto para que a cia possa cumprir todas as etapas dentro do esperado.

Em primeiro lugar, a empresa deverá a criar de um programa institucional para desenvolvimento da inteligência emocional. Existem muitas empresas que trabalham com coach empresarial, então orçar esse programa e contratá-lo será o primeiro passo. Na sequência agendar as datas dos treinamentos, separados por equipes, considerando que cada área tem uma estratégia específica de trabalho, então pode ser interessante aplicar o projeto para que a inteligência emocional seja trabalhada conforme os objetivos profissionais da área.

Após o agendamento dos treinamentos iniciais de sensibilização, os gestores precisam ser informados sobre o objetivo do programa e que eles aceitem participar com o entendimento de que é um investimento da empresa em prol do desenvolvimento dele e de bons resultados futuros. Muitas empresas contratam os profissionais por suas habilidades técnicas, mas acabam demitindo muitos profissionais comportamento ou desempenho, é um ponto muito presente nos dias de hoje, mas não é algo novo.

Com o avanço da era digital, existem aspectos técnicos, mão-de-obra, atividades em contingência que vêm sendo supridos pelos avanços tecnológicos existentes, como por exemplo o processo da inteligência artificial e do machine learning, muito discutidos atualmente. Trabalhar a inteligência emocional é muito importante para o avanço e êxito de profissionais.

Muito se exige sobre o desenvolvimento de habilidades comportamentais, e o treinamento sobre como usar a inteligência emocional apresentará em seu escopo técnicas que fará os colaboradores da empresa refletirem sobre seus comportamentos e ações e aprenderem a agir e se comportarem.

Em segundo lugar, o RH entrar em ação nesse processo de desenvolvimento de líderes iniciando o trabalho que deverá ser realizado de forma compartilhada e participativa: mentor (gestor deste líder), mentorado e o RH com a elaboração de um PDI (plano de desenvolvimento individual) em 04 fases: preparar, agir, ressignificar e perpetuar, respectivamente. O ponto de partida é através do mapeamento do perfil comportamental, matriz de habilidades, job description, roda de competências e alinhamento das encomendas (pontos fortes e de melhoria), para em seguida traçar um plano de ação (eu particularmente tenho preferência pela metodologia 5w2h), e colocá-lo em prática com apresentação dos workshops e trazendo os temas aos colaboradores de forma clara, para se ter fácil entendimento, para que eles encontrem uma diretriz para iniciar o processo de compreensão e aprendizado.

Eboli (2001) destaca a necessidade de, também, se realizar *job rotation*, e continuar trabalhando o plano de ação deste programa também com ferramentas de desenvolvimento tais como: diário de aprendizagem, sabotadores, âncoras de carreiras, aprendizado contínuos, avaliação de desempenho, dentre outras para que dentro o PDI (plano de desenvolvimento individual) seja efetivo atendendo as encomendas necessárias. Quando a mente de um ser humano é bem trabalhada, essa é uma competência que traz mais equilíbrio na vida dessa pessoa. É aqui que a inteligência emocional, enquanto competência precisa ser alinhada de modo mais atento.

Como aponta Neale (2020), existem cinco pilares da Inteligência Emocional, são eles: conhecer suas emoções; controlar suas emoções, desenvolver a automotivação; desenvolver empatia; e desenvolver o relacionamento interpessoal. É importante que no decorrer desse programa os colaboradores desenvolvam esses cinco pontos específicos.

As emoções, portanto, são importantes para a racionalidade. Na dança entre sentimento e pensamento, a faculdade emocional guia nossas decisões a cada momento, trabalhando de mãos dadas com a mente racional e capacitando – ou incapacitando – o próprio pensamento. Do mesmo modo, o cérebro pensante desempenha uma função de administrador de nossas emoções – a não ser naqueles momentos em que elas lhe escapam ao controle e o cérebro emocional corre solto. (Goleman, 1995, p. 59).

Sob esta lógica, torna-se, extremamente, importante, realizar intervenções tais como palestras, atividades em grupo para reflexão, exercícios, programas de leitura, dinâmicas para que os colaboradores possam se enxergar em possíveis situações, e por último desenvolver um processo de autoconscientização que permita que os colaboradores tenham segurança sobre o tema e apliquem em suas vidas.

Como destaca Dutra (2004) e Eboli (2001), após essa série de ações do programa, o colaborador poderá ter desenvolvido autoconsciência, automotivação, reconhecimento de suas emoções e das emoções dos outros e seu controle emocional, e desenvolver bons relacionamentos interpessoais. O uso da inteligência emocional no trabalho tem sido assunto de muitas pautas nas empresas, ao avaliar o time de liderança, muitas organizações têm trabalhado primeiramente com estes para que eles possam desdobrar as informações pertinentes às áreas de forma correta e sempre aplicando feedbacks. Muitas empresas enxergam diversas características cognitivas como: visão estratégica, raciocínio rápido, senso de urgência, e liderança inspiradora.

As habilidades comportamentais são conhecidas no mercado como “soft skills”, e não significa que as competências técnicas estão perdendo o foco das discussões, mas é que as empresas têm pensado mais no emocional de seus colaboradores para que os resultados sejam mais positivos. Essas competências que não são técnicas estão em alta no mercado justamente pela competitividade cada vez mais especializada. Até porque quando falamos no futuro do trabalho já foi constatado que as habilidades do futuro não serão as técnicas e sim as comportamentais, pois os robôs aprenderão as competências técnicas com a inteligência artificial será capaz de fazer a análise de dados com seu armazenamento e coordenação melhor do que o ser humano, mas o computador não é nem será capaz de refletir. Corroborando isso temos a World Economic Forum 2022 que listou as 10 (dez) habilidades mais importantes do profissional do futuro, onde 65% dos jovens hoje que estão no ensino médio trabalharão em profissões que ainda não existem, e todas as 10 (dez) habilidades são comportamentais (Silva, Neto & Gritti, 2020).

Sob esta premissa, líderes *emocionalmente inteligentes* se destacam por melhorar sua performance no trabalho. Ter colaboradores que usam a inteligência emocional é mais importante do que o QI de profissionais com formações acadêmicas mais avançadas.

Para Falcão et al (2018), a inteligência emocional é a capacidade de controlar e expressar as emoções, bem como de lidar com as relações interpessoais. Quando um líder não tem controle sobre suas próprias emoções e reage inadequadamente, a maioria de seus colaboradores tende a se sentir nervosos em contribuir com suas ideias e sugestões, por medo de como o líder reagirá. Portanto, a inteligência emocional é uma característica importante para qualquer pessoa em qualquer nível de uma organização, mas é particularmente importante para aqueles que ocupam cargos de liderança.

Em terceiro lugar, a empresa precisa provocar seus colaboradores após o investimento, é daí que entra o papel da liderança inspiradora a fim de reter o colaborador de forma motivada, e fazê-lo entrar em uma pegada mais estratégica. A partir de um programa de formação e orientação aos colaboradores sobre o tema, é preciso que haja resultado.

É importante que os colaboradores saiam desse treinamento entendendo como se deve lidar com os impulsos e emoções. Para garantir que os colaboradores sigam com a motivação, eles podem ser orientados alguns exercícios podem ajudar nesse processo, como trabalhar a respiração, a meditação, caminhadas, corridas e prática regular de atividades físicas. Pois não podemos esquecer do equilíbrio emocional e a qualidade de vida no trabalho que trarão sinergia e saúde mental para os colaboradores.

Uma problemática presente nesse contexto (Schirrmeister & Limongi-França, 2019) são as emoções negativas que podem surgir, como o indivíduo poderá lidar com elas sem que estas não interfiram em sua produtividade profissional? Sentir raiva, ter medo, ser inseguro e se sentir triste são exemplos claros que podem afetar a vida profissional. É necessário que o profissional saiba dominar essas emoções e manter o equilíbrio, e não permitir que essas emoções negativas os controlem. Caso haja dificuldade, a necessidade de feedbacks e até de um atendimento especializado pode ser um bom caminho. E nessa intervenção que mais uma vez entra a área de RH de forma estratégica com a psicologia organizacional e do trabalho com propostas estratégicas (desaceleramento e integração da equipe, revisão de processos e metas, reconhecimento dos colaboradores, capacitação dos gestores de sinais e sintomas negativos e ações gerais de qualidade de vida) de prevenção e promoção de saúde mental nas empresas para evitar o esgotamento emocional e até mesmo afastamentos por estresse e/ou síndrome de burnout, por exemplo .

A comunicação eficaz ajuda nesse processo pois ela ajuda a reduzir possíveis ruídos e sensações desconfortáveis para os colaboradores. A fala é o caminho mais seguro para a compreensão e o trabalho das impressões internas. É importante saber se comunicar de forma correta nas linguagens verbal e não-verbal. Esse processo desenvolve habilidades para equilíbrio de cada emoção e direcionamento destas para o alcance de resultados positivos nos diversos âmbitos da vida profissional e pessoal, além de aumentar a qualidade de vida e interferir nas ações e reações do indivíduo.

Goleman destaca a

[...] necessidade de conhecer o campo emocional, ele defende que ter o domínio do campo emocional é difícil porque as aptidões precisam ser adquiridas exatamente no momento em que as pessoas em geral estão menos capazes de receber nova informação e aprender novos hábitos de resposta – quando estão perturbadas. Treiná-las nesses momentos ajuda. (Goleman, 1995, p. 317-318)

Isto implica dizer que a real mudança depende de cada um, é um processo que deve ser recorrente. Conseguir transitar bem entre diferentes grupos e relacionar-se com eles, é um ponto importante deste projeto. Relações baseadas em respeito são aspectos eficientes de como se criar um ambiente positivo e favorável ao seu redor.

Por fim entende-se que o principal objetivo desse programa de implementação do projeto para formar colaboradores emocionalmente inteligentes em uma empresa, após a conclusão, o mesmo deverá saber como identificar e gerir as suas emoções à medida que as experimenta e saiba identifica-las. Enfim, é desenvolver a regulação emocional dos colaboradores, onde entendemos que a regulação emocional é a capacidade que nós seres humanos temos de entender e identificar os nossos sentimentos para que a partir disso encontremos uma forma de lidar, de manejar esses comportamentos para que se tenha uma vida emocional estável e equilibrada para que diante dos desafios da vida, sejam profissional e/ou pessoal, possa existir uma qualidade de vida emocional em deixar que os obstáculos afetem de forma negativa a sua própria vida.

4 Considerações Finais

À guisa das considerações finais da discussão em tela, destacam-se as diferentes visões sobre a necessidade e as estratégias das empresas, e de como os profissionais podem ser preparados para melhorar a sua performance e resultados. Foi apresentado um programa de orientação para uma empresa para a trabalhar a inteligência emocional de seus líderes com o intuito do melhorar a performance deles e garantir o atingimento de metas e bons resultados, garantindo a saúde mental e o bem-estar no trabalho.

Muitos temas foram apresentados e discutidos. A problemática referente à forma em lidar com as sensações negativas é um ponto bastante delicado. Mas fica um questionamento: Inteligência emocional e resiliência, por que ir além? Sabe-se que as empresas têm se preocupado muito com a questão de seus colaboradores terem uma atuação mais completa, entregando além do proposto e com uma visão mais ampla de tudo.

Esse trabalho permite que se reflita sobre inteligência emocional e resiliência, dentro outras competências, sobre como lidar com adversidades que podem surgir, ou seja, tratam-se de emoções e reações, não combinam com o momento atual do meio corporativo, num mundo de constantes avanços e transformações. Daniel Goleman defende que a pessoa inteligente emocionalmente seguirá com as mesmas sensações, mas saberá lidar com as questões do seu dia-a-dia. Sendo assim, as empresas buscam profissionais competentes que além de atributos técnicos, possam agir em situações desafiadoras, mantendo-se ágil na performance pessoal e profissional.

Em resumo, conclui-se que as nos dias de hoje, empresas precisam trabalhar enxergando o cenário corporativo mundial bem além do previsível, e prever os diversos cenários que elas podem viver, projetando possibilidades futuras. É preciso formar profissionais para que eles tenham inteligência emocional sim, mas não se pode limitar ao hoje, é necessário que os líderes tenham um perfil mais ágil e criativo (pensar fora da caixa não só em criar no trabalho, mas criar o próprio trabalho) estabelecendo conexões através dos relacionamentos (com quem eu vou trabalhar?) indo muito mais além do trabalho em equipe. É preciso preparar os profissionais para que eles possam lidar com o futuro e suas incertezas, com foco numa performance de qualidade. Mário Sérgio Cortella diz que a inteligência é cheia de incertezas, e que com isso as 07 (sete) práticas inteligentes de trabalho são: focar, concentrar, criar e adicionar valor e não apenas em target; aprendizagem de qualidade; razão e propósito; ganhar o apoio dos outros;

trabalho de equipe rigoroso; escolher com cautela projetos e atividades certas; e colaboração disciplinada. Logo, é visivelmente notório que para ser excelente no trabalho, executando as práticas inteligente é essencial que seja emocionalmente inteligente.

Todavia, apesar de todas essas explanações, o importante é nos concentrarmos no núcleo desses pensamentos onde podemos dizer que de fato o colaborador precisa estar psicologicamente bem em seu trabalho para assegurar que conseguirá realizar suas atividades e para atender à demanda de sua empresa. E para tal, é importante dizer que para a existência de uma cultura organizacional com pilares sólidos de inferências na QVT (qualidade de vida no trabalho) é de extrema importância na presença no dia-a-dia dos seus colaboradores. Olhando sob essa ótica, mais uma vez é onde o RH estratégico possui um papel fundamental orientando e formando os seus líderes emocionalmente inteligentes, pois a neste modelo de gestão por competência onde o RH é o elo entre o capital humano e os objetivos estratégicos para atingimentos dos resultados dentro de um contexto mental saudável.

Por fim, com base no que foi explanado neste trabalho podemos dizer a regulação emocional é fundamental para que uma empresa consiga sua sustentabilidade mercadológica, pois o capital humano é o bem mais precioso de uma organização e se este não estiver com suas emoções no trabalho de forma equilibrada não será possível o atingimento dos resultados corporativos.

5 Referências

- Branco, A.V. (2004). Competencia emocional. Um estudo com professores. Lisboa: Nova Era.
- Campos, Kiko. (2021). Inteligência emocional no trabalho: como aplicar no dia a dia. Recuperado em 04 fevereiro, 2023, de <https://www.poderdaescuta.com/inteligenciaemocional-no-trabalho/>
- Cardoso, Vanusa. (2020). Inteligência emocional por Daniel Goleman: um resumo do livro. Recuperado em 31 janeiro, 2023, de <https://www.vanusacardoso.com.br/inteligenciaemocional-por-daniel-goleman/>
- Chiavenato, I (1997). Recursos Humanos: Edição Compacta. 4ª edição, São Paulo, SP: Atlas.
- Chiavenato, I. (1996). Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo, Makron Book.
- Dutra, J.S. (2004). Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas em empresas modernas. São paulo: Gente.
- Eboli, M. (2001) Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In Dutra, J.S. (org). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente.

- Falcão, P.F.; Pina, M.; Dias, C.J. & Oliveira, F. (2018) A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores, Estudo empírico numa instituição financeira. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(3): 18-34. Recuperado em 23 de dezembro de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/5680/568060414004/html/>
- Formaretech. (2020). Inteligência emocional e resiliência: Por que ir além? Recuperado em 13 dezembro, 2022, de <https://blog.formaretech.com.br/inteligencia-emocional-e-resiliencia-porque-ir-alem/>
- Goleman, D. (1995), *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que redefine o que é ser Inteligente*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Goleman, D. (2012). *O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; e Mckee, A. (2002). *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Gonzaga, A.R. & Monteiro, J.K. (2011). Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros. *Avaliação Psicológica*, 10(2): 117-127. Recuperado em 25 de Dezembro de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/317463527_Inteligencia_emocional_e_qualidade_de_vida_em_gestores_brasileiros
- Johann, S. L. (2013). *Comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Saraiva Educação SA
- Koelle, Isis. (2021). *Inteligência Emocional: O que é, importância e como desenvolver*. Recuperado em 25 janeiro, 2023, de <https://fia.com.br/blog/inteligencia-emocional/>
- Neale, P. (2020). Como desenvolver sua inteligência emocional em seis passos. Recuperado em 22 dezembro, 2022, de <https://forbes.com.br/carreira/2020/12/comodesenvolver-sua-inteligencia-emocional-em-seis-passos/>
- Psicologia viva. (2018). 10 princípios psicológicos para desenvolver sua inteligência emocional. Recuperado em 12 janeiro, 2023, de <https://blog.psicologiaviva.com.br/inteligencia-emocional/>
- Schirmeister, R. & Limongi-França, A.C. (2019). Análise da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento organizacional na diferença de vínculos contratuais no Porto de Santos. In: Santos, E.A.P. & Cruz, M.T.S. (org). *Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos*. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq.
- Silva, B.X.F.; Neto, V.C. & Gritti, N.H. (2020). SOFT SKILLS: rumo ao sucesso no mundo profissional. *Interface Tecnológica*. (17) 1:829-842. https://www.researchgate.net/publication/343404928_SOFT_SKILLS_rumo_ao_sucesso_no_mundo_profissional
- Velasco, M.; Navarro, J. & Rueff-Lopes, R. (2017). Teoría de los acontecimientos afectivos: revisión de su impacto y desarrollos en el estudio del afecto en las organizaciones. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 30-38. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12106>

A MUDANÇA DA NATUREZA DO TRABALHO. A dinâmica atual do trabalho em uma empresa de economia mista na unidade pública da educação

Jadinéa Platner Cezario

ua.jadi@gmail.com

Organizational Psychology Program - MUST University

1 Introdução

Como tudo que possui vida está em constante modificação e renovação, nesta cadeia viva, dinâmica, está o homem. Pertencente à diferentes núcleos sociais: familiar, educacional, profissional, comunitário participa ativamente destes contextos, sofrendo e provocando mudanças. Em busca de suprir suas necessidades de sobrevivência, alimentação, vestuário, saúde, educação, lazer, e tantas outras demandas, mantém-se maior parte de seu tempo no local de trabalho. Durante a abordagem sobre a mudança de natureza do trabalho, veremos novas dinâmicas contratuais, *cost-free* labor, aprendizes e perfis de profissionais diferentes gerações que estão em constante adaptação ao mundo globalizado.

Atualmente, o local de trabalho não se restringe somente ao prédio de uma empresa. A atividade laboral pode ser exercida na residência do trabalhador. em home office com o uso da tecnologia, em um veículo como motorista de aplicativo – Uber, entrega de comida através de moto – *Ifood*. O avanço da tecnologia, levou o homem a adaptar-se, buscando outras estratégias para acompanhar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho. Com a globalização o desenvolvimento tecnológico os gestores, também foram convocados a realizar mudanças na gestão de recursos humanos, na relação com seus colaboradores, clientes, fornecedores, enfim, com a sociedade de modo geral.

Através da revisão bibliográfica de artigo científico, livros: Chiavenato (2021); Ferreira (2016); Torquato (2015); conheceremos algumas destas mudanças de natureza do trabalho, suas consequências na vida do trabalhador, nos ambientes das organizações. A exemplo dos impactos desta mudança em instituição pública, traremos a empresa de economia mista, CLIN¹, de limpeza urbana que atende todo município de Niterói/RJ, inclusive às unidades municipais de educação pública da cidade. Conheceremos, brevemente, a experiência do trabalhador da empresa que atua em uma das unidades de educação e também o olhar do servidor público, da mesma unidade, sob este trabalhador.

2 Referencial Teórico

2.1 A Mudança da Natureza do Trabalho

2.1.1 A Dinâmica atual do trabalho

Observa-se nos processos de inovações nas organizações o avanço da tecnologia como responsável pela mudança de paradigma nas relações trabalhistas, na condução dos recursos humanos, nos processos de seleção, recrutamento e gestão de talentos. Chiavenato (2021, p.37) sinaliza quanto principais mudanças no cenário mundial, que além das organizações terem que se adequar às novas tecnologias, precisaram de pessoas capacitadas para operá-las. O departamento de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos e o psicólogo organizacional passaram a exercer um papel de maior importância nas organizações. As diferentes formas de se referir ao recurso humano tais como: o trabalhador passa a ser chamado de capital humano ou de colaborador da empresa, marca uma das mudanças na coordenação das pessoas, deixando de ver o trabalhador como um produto humano. Os processos de seleção, recrutamento e geração de

talentos seguem considerando aspectos relacionais do ambiente de trabalho, promovendo um clima organizacional que beneficie o bem-estar do colaborador, promoção de uma política cultural diversificada e inclusiva com fins de alcançar o aumento da produtividade.

Em relação ao uso da tecnologia nas organizações, encontra, por exemplo a utilização das redes sociais como divulgadoras de produtos para atrair clientes e para buscar novos profissionais à empresa. Quanto a importância das mídias, Alméri, Mendes, Martins & Luglio destacam:

As redes digitais estão dispostas em uma infinidade de canais diferentes que podem ser úteis aos interesses das organizações. A rapidez da expansão de pessoas integradas nesses canais tem influenciado empresas a utilização dessas redes como recursos orientados a construção de estratégia, praticidade e aperfeiçoamento aos meios de comunicação. (Alméri, Mendes, Martins & Luglio, 2013, p. 136).

Torquato (2015, p. 151), ressalta o uso, pelas organizações, do meio digital publicizando seus produtos, fazendo propaganda do seu quadro profissional, estimulando-os assim, a manterem o alto nível de produtividade e qualidade.

Em relação a oferta de trabalho, Carvalho diz:

A natureza do trabalho está mudando. A forma de emprego tradicional, o trabalho em tempo integral por tempo indeterminado, nos setores industrial e de serviços reestruturados, está sendo substituída pelas várias formas de cost-free labor: trabalho temporário, por tempo determinado, em tempo parcial (part-time), em casa, aprendizes, estagiários (Kolko, 1988; Mattoso, 1995). As empresas estão reduzindo o tamanho da força de trabalho diretamente empregada, os core workers. (Carvalho, 1997, p. 5).

A forma cost-free labor tem um custo muito mais baixo para o empregador, considerando que o salário pago é de menor valor, neles não está incluído importantes direitos do trabalhador, tais como: seguro-saúde, férias e outros benefícios.

A referência feita por Carvalho (1997), vinte cinco anos atrás, pode trazer dúvida se representa a realidade atual, confirma-se um quadro com aumento acentuado das formas apresentadas - cos-free - contratações temporárias e jovens aprendizes e de algumas novas, como por exemplo, o trabalho de casa – home office, falaremos a seguir.

Ferreira (2016), nos fala dos programas de estágio² e de trainee utilizados como estratégia para levar novos potenciais para organizações. Ele nos diz que “Os programas trainee visam selecionar jovens recém-formados ou com até dois anos de formados” (p.160) Identifica-se com o recurso desta mão de obra temporária uma vantagem para o empregador, de que para o trabalhador que por necessidade, submete-se ao primeiro emprego com salário baixo e por tempo determinado.

Encontra-se, dentro da mudança de natureza do trabalho, um novo paradigma sobre a forma de realizar um trabalho. O formato tradicional de exercer a atividade laboral não se encontra somente no chão da fábrica, no escritório da empresa. A exemplo disto, vê-se atividades realizadas home office utilizadas como forma de diminuir custos, atender às necessidades de seus colaboradores e agilizar as negociações. Ferreira (2016), esclarece quanto à legislação do trabalho home office:

Quanto à questão trabalhista, o home office ou teletrabalhador possui os mesmos direitos daqueles que cumprem a jornada de trabalho dentro da empresa. Isso ficou assegurado em dezembro de 2011 com a aprovação da Lei nº 12.551, que modificou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Ferreira (2016, p.22).

Chiavenato (2021), refere-se ao local de trabalho: “Contudo, hoje o trabalho pode ser realizado na própria empresa ou em local externo, com o trabalho remoto ou virtual. Em qualquer dessas condições de localização, o aspecto ergométrico é fundamental para evitar a fadiga do colaborador” (p.240). Percebe-se, um pensamento voltado para a saúde, o bem-estar do colaborador.

Encontra-se também, neste cenário de mudanças, o gerenciamento de uma equipe diversificada. Os diferentes perfis de trabalhador, chamados de diferentes gerações. São marcados pelo tempo cronológico, histórico-social. Ferreira (2016, p.23-26) os identifica em décadas, São eles: Geração Tradicional – nascidos entre 1920 e 1940, Geração Baby – 1940 e 1960, Boomers - 1940 e 1960, Geração X – 1960 e

1980 e Geração Y 1980 e 2000. Esta última geração, inserida no mercado atual, é familiarizada com a área tecnológica, e possui em seu perfil dinamismo, flexibilização, autoconfiança e estão em busca da imediatez no retorno financeiro. São perfis com experiências e expectativas diferentes que se bem gerenciadas, podem possibilitar ganhos para gestores e colaboradores.

2.1.2 O Trabalhador de empresa economia mista na unidade pública da educação

Segundo Carvalho (1997), o quadro do mercado de trabalho no Brasil encontra-se:

Segundo pesquisa realizada pelo DIEESE (1994), a terceirização no Brasil acompanha a tendência internacional, estando, via de regra, associada a: diminuição de custos; aumento do número de micro/pequenas empresas; enxugamento de estruturas organizacionais, ocasionando demissões; menores salários; perdas de benefícios e vantagens salariais constantes dos acordos coletivos sindicais; precarização dos vínculos empregatícios, das condições de trabalho e de segurança; crescimento do trabalho temporário. (Carvalho, 1997, p.6).

Em relação a este panorama mercadológico, percebe-se que as instituições públicas, embora tenham um quadro de funcionários estáveis pelo ingresso através de concurso mantém contrato com empresas terceirizadas ou de economia mista³ para o atendimento de limpeza, manutenção predial, alimentação.

No Município de Niterói/RJ, o último concurso público realizado para contratação de Auxiliar de Serviços Gerais, foi através do Edital nº 02/2008⁴. Na área da Educação Pública de Niterói, por exemplo, 90% do quadro de funcionários da limpeza, atuantes nas unidades escolares e sede, são funcionários Garis, de uma empresa de economia mista, a empresa CLIN. São em minoria os Profissionais de Serviços Gerais concursados lotados nas unidades de educação do município. O quadro de funcionários da empresa CLIN, de tempo em tempo passa por renovação. Parte deles possuem a saúde debilitada pela idade avançada ou por ter adquirido uma limitação física durante o exercício do trabalho pesado. Isto sem falar nos casos em que são mantidos nas atividades, mas com restrições momentâneas, licenças médicas. No início da contratação, exercem suas atividades na limpeza de rua da cidade, alguns permanecem neste local, enquanto outros são encaminhados, por exemplo, às unidades de educação. A chegada destes profissionais à unidade escolar, exige que os diretores identifiquem o perfil destes trabalhadores para que possam fazer a distribuição de tarefas: limpeza de salas de aula, corredores, pátio, espaços administrativos. Para os trabalhadores, exercer a atividade em escola exige a adaptação ao ambiente físico e à cultura organizacional. Considerando que este novo espaço de trabalho, uma unidade de educação difere, não só quanto ao ambiente físico de antes, das vias públicas, em que trabalhavam expostos ao sol, chuva, até ao trânsito intenso das vias da cidade, como também, requer uma nova postura, vocabulário, inclusive uma nova distribuição do horário de trabalho.

Figura 1 - O trabalho na via pública da cidade



Fonte: https://www.jornalcidademg.com.br/wp-content/uploads/2021/02/foto_4-620x430.jpg

Em entrevista a um dos profissionais de Serviços Gerais de uma unidade de educação de Niterói, foi perguntado ao funcionário qual a diferença do trabalho da via pública em relação ao ambiente da escola. A resposta fornecida por uma funcionária de 58 anos de idade e que está a vinte anos na empresa, dezoito anos deste tempo, exercido em vias públicas. foi: “Na escola é melhor, não pego tanto peso, tenho lugar onde posso almoçar. Já levei muito susto varrendo rua, com os ônibus que passavam perto de mim, já puxei muito carro de lixo, subindo morro”. Em outro momento, houve a fala de uma funcionária da área administrativa da escola, dizendo como vê o funcionário de Serviços Gerais. “Sabemos que estes

trabalhadores possuem pouca instrução, vêm de famílias pobres e que precisamos ter todo respeito com eles. Estão cansados pelo trabalho nas ruas e agora com a oportunidade de virem para a escola, claro, é um ambiente muito melhor do que trabalhar na rua, onde ficavam muito mais expostos.”

Entende-se que a inserção de pessoas de origem contratual e de natureza de trabalho diferente do quadro da organização pública, requer uma atenção da gestão de pessoas da organização que encaminha o trabalhador e da gestão de pessoas da organização de quem o recebe.

Esclarecendo que houve a busca por pesquisa em sites acadêmicos, artigos, dissertações sobre o exercício de trabalhadores de limpeza nas instituições de educação e muito pouco foi encontrado. Piazza & Paim (2022, p.03), em seu artigo de conteúdo narrativo, esclarece sobre a falta de fontes de pesquisa sobre o assunto: “Vale ressaltar que são poucas as pesquisas em Educação com recorte neste grupo social, o que aponta para a pouca visibilidade que lhes é atribuída.”

A informação compartilhada sobre os trabalhadores de Serviços Gerais da CLIN, faz parte de minha narrativa como funcionária de uma unidade de educação do Município de Niterói, Escola Municipal Antinéia Silveira Miranda⁵.

3 Considerações Finais

Em relação às mudanças de natureza no trabalho encontra-se diversificadas possibilidades ao trabalhador e também ao gestor das organizações. Nas diferentes modalidades de trabalho destaca-se vantagens e desvantagens para ambos.

Nas diferentes literaturas utilizadas neste artigo, a globalização foi responsável por interferir no gerenciamento do quadro de pessoal nas empresas quando os gestores passaram a ver os colaboradores como integrantes da gestão de negócios, o que promoveu uma melhoria no clima organizacional, dando maior autonomia no exercício de suas atividades.

Os gestores, embora tenham que lidar com a diversidade do encontro das diferentes gerações, sabe que pode ter ganhos com a troca de experiência entre os diferentes perfis. Neste aspecto, há o ganho não só para gestor, mas também para o colaborador, que a mais tempo ou recém-chegado ao mercado de trabalho, tem muito a contribuir com suas experiências e ou habilidades digitais.

A tecnologia capaz de tornar o trabalho mais ágil e imediato, possibilitou o exercício do trabalho sem o deslocamento físico do profissional, no caso da atividade home office que poupou o gestor de ter que oferecer, ao profissional, um espaço físico na empresa. Para o trabalhador, manter-se exercendo as atividades em sua residência proporcionou conforto e economia em relação às possíveis despesas com transporte, alimentação, vestuário, e o mais importante, sem perda salarial.

Temos um mercado de trabalho com mais contratações temporárias e salários baixos e ao mesmo tempo mais exigente com o trabalhador, esperando dele qualificação digital, habilidades interpessoais para lidar com o diferente e o novo.

A gestão pública de educação que possui um quadro de profissionais estáveis, encontra o desafio ético-profissional de gerir trabalhadores de origem externa, no caso de empresa de economia mista. É um compromisso de valorização do serviço prestado à sua organização. Esta é uma discussão que merece ter continuidade pela relevância da inserção estanque de trabalhadores no espaço escolar de socialização e aprendizagem de crianças, adolescentes. Merece atenção por se tratar da saúde do trabalhador, da ética profissional, do respeito a individualidade e a postura profissional, do processo de adaptação e aprendizado da cultura organizacional.

4 Referências

Alméri, T. M.; Mendes, A. C.; Martins, L. F. & Luglio, R. G. (2013). A Influência das Redes Sociais nas Organizações Área temática: Gestão de Pessoas. Disponível em <https://scholar.archive.org/work/pknvq4ve5neghdzjhetnqwc4jy/access/wayback/http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/viewFile/1044/814>. Acessado em 04 de dezembro de 2022.

- Carvalho, A. M. (1997). Estado Concorrencial e as Mudanças na Natureza do Trabalho no Setor Público. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rac/a/Z9gKLspNyYg9GNxMLPkRV5B/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em 30 de novembro de 2022.
- Carvalho, D. S. (2012). Reestruturação Produtiva, Administração, Mundo do trabalho: Relações, modificações e consequências. Disponível em <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/download/172/150>. Acessado em 04 de dezembro de 2022.
- Chiavenato, I. (2021). Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, P. I. (2016). Atração e Seleção de Talentos. Rio de Janeiro: LTC.
- Piazza, M. C. P. & Paim, E. A. (2022). Narrativas e Memórias de Auxiliares de Serviços Gerais Escolares na busca de relações outras. Disponível em <http://dx.doi.org/10.52641/cadcaj.v7i2.579>. Acessado em: 09 de dezembro de 2022.
- Torquato, G. (2015). Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público / São Paulo: Summus.

Notas

- ¹ CLIN - Companhia Municipal de Limpeza Urbana de Niterói. <https://www.clin.rj.gov.br/SiteCLIN/> Acessado em: 08 de dezembro de 2022.
- ² Cartilha da Lei do Estágio. Disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego: www.mte.gov.br/politicas_juventude/cartilha_lei_estagio.pdf.
- ³ Empresa de economia mista: são as empresas que aliam o poder público com o privado, ou seja, são as empresas que o Estado participa (com capital e direito a voto), conjuntamente com o particular. <https://www.cnmp.mp.br>. Acessado em: 08 de dezembro de 2022.
- ⁴ Edital nº 02/2008: http://www.niteroi.rj.gov.br/wp-content/uploads/do/2008/01_Jan/19.pdf. Acessado em: 11 de dezembro de 2022.
- ⁵ Escola Municipal Antinéia Silveira Miranda. <https://www.escol.as/182827>. Acessado em 10 de dezembro de 2022.

A NATUREZA MUTÁVEL DO TRABALHO. Uma reflexão sobre os efeitos positivos e negativos da evolução tecnológica na sociedade

Cleide Neves Guarda

cleidenevespsicologa@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Num cenário cada vez mais competitivo a evolução tecnológica tem contribuído para que mudanças drásticas ocorram no âmbito da economia, das relações e do trabalho, impactando a subjetividade humana, seus anseios, perspectivas e emoções. Nesse sentido, é relevante discutir esse tema, uma vez que as mudanças no trabalho interferem na maneira como o homem se relaciona, vive e se sustenta buscando a dignidade, reconhecimento e pertencimento. A natureza do trabalho é desafiadora, uma vez que é compreendida como agente transformador de comportamentos sociais. A essência e a mutabilidade do trabalho é ainda algo recente, que passou a ser evidenciado a partir da globalização e dos avanços tecnológicos. A busca pelo emprego que ofereça oportunidades de crescimento, destaque, prestígio, qualidade de vida, bons salários, benefícios e possibilidade de aprendizagem tem sido o foco de muitas pessoas. Torna-se desafiador para uma sociedade que não esteja preparada para receber tais mudanças, quando os impactos tecnológicos permeiam seus anseios e necessidades. Tem sido evidente que grupos minoritários sejam desfavorecidos neste processo de constantes mudanças, pois é algo que permeia as relações e reflete nas classes sociais. A desigualdade se apresenta pelo gênero, raça, status econômico, dentre outros aspectos, e acaba por excluir dentro do mercado de trabalho o cidadão que constitucionalmente tem o direito a uma vida digna. Os autores retratam os desafios para que cidadãos tenham equilíbrio para sobreviver em uma sociedade desigual, onde muitos grupos não tem voz ativa, são menosprezados e lutam pelos seus direitos.

2 Referencial Teórico

O trabalho sempre foi elemento preponderante para uma vida digna. Carminatti (2015, p. 159) afirma, “O trabalho faz parte da construção de nossa identidade”. No entanto, Chiariello & Eid (2011) explica que sua evolução é decorrente a muitas lutas e reivindicações que marcaram a conduta trabalhista. No século XIX o empregado era submetido às regras do modelo taylorista fordista, caracterizado pela produção em massa de um produto único, ou seja, não havia produção em variedade acreditando obter maior lucratividade. Esse formato de trabalho, além de submeter o trabalhador a uma árdua jornada sem qualidade de vida e sem direitos trabalhistas, entrou em decadência originando a Revolução Industrial. Chiariello & Eid (2011) apresenta a era do bem-estar e a flexibilização por demanda, ocorrentes em 1945 a 1970, com o surgimento dos movimentos sindicatários, a busca por condições e direitos humanos como férias, décimo terceiro, auxílio e o investimento do estado por outros benefícios tornou o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, exigindo que o trabalhador assumisse novas posturas e qualificações frente à globalização, e que as organizações pensassem em novas formas de trabalho.

O dinamismo do mercado de trabalho demanda às empresas e aos seus colaboradores novas formas de administrar processos e carreiras. Logo, quando a organização se preocupa com o seu capital humano, administra de forma integrada responsabilidades, agregando autenticidade e velocidade ao negócio, possibilitando o alinhamento de projetos pessoais com as estratégias da organização e considerando o real interesse de seus colaboradores em cargos alvos (Carminatti, 2015, p.161).

Em decorrência as mudanças no cenário econômico, político, social e cultural é válido salientar como essas modificações interferem e influenciam as relações humanas, afetando a saúde do trabalhador, pressionados a acompanhar o ritmo acelerado da modernização para garantir seus postos de emprego ou um lugar no mercado de trabalho, sentindo-se esgotados e suscetíveis a doenças mentais, dando vistas a uma competitividade individual “A cada momento em que novos modelos de relações humanas se constituem, demandam-se novas formas de enxergar, viver e ressignificar o mundo do trabalho” (Graceffa & Heusch, 2017 citado por Siqueira, et al., 2018, p.3) Na Roma Antiga o trabalho passou a ser exposto a partir do termo “*Tripalium*”, que era um instrumento de tortura e que tão logo foi associado à ação de trabalhar, além da visão associada à escravidão, tendo em vista que os escravos também eram vistos como instrumentos de trabalho. Desta maneira, o trabalho desde cedo sempre fora visto como associado à desigualdade social além da racial e a de gênero. No entanto, é importante pensar que o trabalho intelectual que atualmente é privilegiado em nossa sociedade está associado ao nível de educação que uma pessoa recebe, o que não aconteceu na época da escravidão onde o negro não tinha as mesmas oportunidades que o branco. Do mesmo modo, até os dias atuais, outras questões de desigualdade interferem no modo como o trabalho é visto, seja pelas questões de gênero ou por status. Exemplo disto é o acesso à educação, as oportunidades de estudar em boas escolas e universidades tendem a ditar as oportunidades no mercado de trabalho. O termo trabalho sempre fora algo discutido no âmbito da sociologia e até os dias atuais, tendo em vista que é evidenciado quanto às questões de desigualdade social que vão desde e entrada das mulheres no mercado de trabalho a discussões sobre as diferenças salariais. Lessa (2005) explica que o trabalho não existe fora do ser social sendo que só há trabalho enquanto existe reprodução da sociedade. O que faz de uma ação um ato de trabalho é apenas a relação desse ato alinhado à reprodução social.

[...] é a função social, mais do que qualquer outra de suas características, que faz um ato ser, ou não, trabalho. Tal absolutamente necessária participação do trabalho na totalidade social, entretanto, não significa o cancelamento da singularidade de cada ato. Como todo fenômeno, também os atos singulares de trabalho são, rigorosamente, irrepetíveis. A decisão de se repetir o já realizado é, por si só, uma novidade em relação ao ato original. (Lessa, 2005, p. 76)

No entanto, o autor explica que há na história da humanidade outras formas de trabalho que vão além das que são associadas ao capitalismo podendo se destacar as atividades domésticas, a coleta e caça das sociedades primitivas, atividades artesanais e agrícolas, a produção asiático, exploração e cooperação de apropriações privadas e coletivas dentre outros. Segundo Sorj (2000) o trabalho é algo que se difere entre a sociedade ocidental e a não ocidental. As ocidentais estão associadas à produção de bens tangíveis e pelos ambientes onde elas se encontram como o exemplo, as fábricas. Antigamente, o trabalho era visto nessa sociedade como algo que deveria ser feito por pessoas abaixo de classe social e, atualmente, o trabalho é visto como algo digno, do qual o homem é recompensado pelo seu esforço com salário e condições trabalhistas. Na sociedade não ocidental, como exemplo, tribos, o trabalho é visto como algo coletivo, deste a necessidade do alimento a solução de problemas internos, porém, são excluídos do que a sociedade ocidental oferece, status financeiro. O termo “trabalho”, ganha ainda mais visibilidade devido sua natureza mutável capaz de transformar constantemente exigindo novos comportamentos sociais. “[...] são cada vez mais importantes às competências e capacidades dos colaboradores, neste ambiente de mudança e desafios constantes” (Siu et al., 2009 citada por Silva, 2015, p.7). Portanto, para Silva (2015) a mutabilidade da natureza do trabalho e de seus processos pode ser considerada crítico, por requerer adaptabilidade de objetivos e estratégias para encarar e superar desafios.

Torna-se cada vez mais evidente que, nos tempos atuais, o emprego como uma carreira contínua, coerente e fortemente estruturada não é mais uma opção que esteja amplamente disponível. Empregos permanentes estão cada vez mais restritos a poucas e velhas indústrias ou a algumas profissões que estão rapidamente desaparecendo. Os novos postos criados tendem a ser flexíveis no tempo, no espaço e na duração, dando origem a uma pluralidade de contratos de trabalho: em tempo parcial, temporários ou por conta própria. (Sorj, 2000, p.31)

Silva (2015) também enfatiza que as modificações proporcionadas pelo trabalho tendem a gerar identidades, estilos de vida e movimentos sociais que refletem no trabalho e na produção, apresentando a perda no campo da Sociologia do Trabalho, onde modelos de negócio considerados supremos, como taylorista e fordista, são praticamente substituídos por estudos que focam em práticas de gerenciamento de pessoas e recursos humanos, sendo visível como a natureza do trabalho é considerada mutável por sua emblemática composição de significados. Bucco (2016) define Globalização como um fenômeno de

integração mundial que atinge diversas camadas como a economia, política, cultura e as relações humanas. O autor faz uma narrativa a partir do comércio de especiarias e matérias primas não encontradas em solo europeu, onde é gerado um acúmulo de riquezas surgindo os primeiros estabelecimentos bancários nas regiões mais desenvolvidas, como a Itália e Londres.

No marco da globalização e do neoliberalismo, a exacerbação da competitividade, a busca pela excelência e a gestão pelo medo têm sido o acicate da precarização do trabalho contemporâneo. Em consequência, os reais desafios permanecem intocados, travestidos em epifenômenos e mudanças epidérmicas, pontuais, reiteradoras do fetichismo, a exemplo do fascínio generalizado pelas inovações tecnológicas, a maquiagem das práticas participativas, as democracias representativas vazias, a miseenscène do consenso, a mentira transfigurada em verdade e a insensibilidade ética. (Dejours, 1999; Seligmann citadas por Silva, 2015, p.184).

Bucco (2016) diz que na Idade Moderna, Século XVIII, nos regimes absolutista, o controle da economia é feita pelo estado e são os reis que expandem o comércio por meio do Mercantilismo buscando colônias para enriquecer as metrópoles. A burguesia em discordância com os regimes absolutistas cria uma rivalidade dando origem a uma crise de poderes, da qual as atividades comerciais e a economia passam a ser controladas pela burguesia. Os donos do poder são os donos do capital e os bens de consumo passam a ser produzidos em grande quantidade e a livre concorrência entre as empresas passam a caracterizar esse período, da qual o mercado é ampliado atingindo todas as partes do mundo. Com o decorrer do tempo, no século XIX, as associações de grandes empresas passam a dividir fatias do mercado, criando monopólios e cartéis dando ênfase ao capital grupal. No século XX, o Estado passa a interferir nos setores da economia com leis de proteção ao trabalhador na Inglaterra e pouco a pouco, foi estendendo a outros países. Em 1929, uma crise fez que os países tomassem medidas para controlar a economia. No entanto, uma nova fase da globalização surge no final da Guerra Fria, com a vinda de nações comunistas para a economia de mercado expandindo o comércio e o aumento da produção mundial. Na década de 90, os estados abrem mão dos meios de produção vindo a privatizar grandes estatais e formando blocos econômicos como uma forte tendência da globalização da economia. Os países começam a investir nos países estrangeiros expandindo o fluxo do capital. Em 1947 acontece o Acordo Geral De Tarifas e Comércio, em Genebra, em uma reunião de 23 países, com o objetivo de estimular o livre comércio. Por consequência, a expansão fez com que os estados fizessem parcerias privilegiadas com países vizinhos, originando blocos econômicos dos quais se destacam por classificação, sendo: Zona Livre de Comércio, União Aduaneira, Mercado Comum, União Econômica e Monetária, Zona de Preferência Tarifária, dentre outras. Desta maneira, as empresas transnacionais aproveitaram das facilidades de transporte e comunicação, características da globalização, e passa a instalar suas fábricas em qualquer lugar do mundo onde se tem vantagens fiscais, mão de obra e matéria prima barata. Bucco (2016) também ressalta que a globalização fortaleceu as relações pessoais proporcionado as pessoas, através da internet, maior facilidade em conhecer outras culturas, criar conexões e vínculos, além de espalhar ideias a nível global.

Nesse contexto, o mundo passa a ser visto com diversas ramificações em que todas as áreas estão interligadas, tanto em nível de informações como tecnologia, capital e serviços. Graças a Evolução Tecnológica a comunicação e a informação chegaram a diversos lugares promovendo integração econômica, troca de experiências, agilidade nas comunicações, interconexão com grupos por afinidade dentre outras oportunidades, como a abertura de mercados e capital externo com redução de tarifas. A globalização e a evolução tecnológica desafiam e colocam a história da humanidade e as mudanças do trabalho como algo solúvel, capaz de se desfazer a todo instante. Lessa (2005) diz que o moderno agora é considerado ultrapassado, a referência hoje é considerada como arcaico. “Na economia, nos costumes, na arte, na moda, na arquitetura, na forma de ser dos indivíduos: onde encontrar qualquer coisa que não esteja sob a esmagadora pressão da efemeridade? Não há, no horizonte, nada que pareça resistir aos vendavais da mudança” (Lessa, 2005, p.70). É importante um olhar voltado aos efeitos positivos e negativos da globalização e da evolução tecnológica sobre a sociedade, uma vez que seus benefícios e malefícios interferem na sobrevivência e nas relações humanas. Para Franco (2011) as tecnologias têm sido instrumentos para aumentar a produtividade e garantir a competitividade e a sujeição dos homens e de sua natureza.

– homens e natureza – passaram a ser representados como meros recursos instrumentais sob variadas denominações (“fator humano, recursos humanos, recursos naturais, insumos, matérias-primas”...), cujos biorritmos e ciclos naturais são negligenciados no equacionamento do mundo da produção e do trabalho com o do livre mercado. (Franco, 2011, p.181).

A produção científica relacionada à produtividade do capital tem sido uma tendência, uma vez que, o sentido do trabalho e a busca por produtividade ameaça a própria autonomia. A globalização exagera na competitividade na busca pela excelência, tendo como pontos negativos refletivos na sociedade o aumento da exclusão, redução salarial, a crescente no desemprego, crises econômicas, monopolização, zonas de exploração, dentre outros. Como pontos positivos, a globalização e os efeitos da evolução tecnológica destacam o fortalecimento da ideia de rede de conexão, conectividade, proximidade, aldeia global e o sentimento de pertencimento, estando todos voltados para a ideia de união em prol de objetivos em comum. Os efeitos tecnológicos e globais interferem na maior circulação de pessoas e de mercadorias permitindo maior fluxo e facilitação do capital e do desenvolvimento dos países.

A precarização do mundo do trabalho e a desregulação social em curso apontam para um processo de apagamento das noções de limites biopsicossociais – inclusive éticos –, cuja função é proteger a vida. Esse processo consolida a perda da razão social do mundo do trabalho e acentua a inversão das relações da humanidade com os limites e ciclos da Natureza. (Franco, 2011, p.188)

O atual cenário apresenta uma fragmentação do trabalho destinando a perda de direitos trabalhistas, porém, Silva (2015) alerta sobre a competição no mercado do trabalho, onde as organizações devem estar preparadas para inovar e romper obstáculos, pois para se alcançar sucesso e superar problemas são os colaboradores que precisaram de apoio, força e estabilidade emocional. No entanto, apesar da globalização e da evolução tecnológica proporcionar ao homem facilidades estruturais, redução de custos, aumento da produtividade, otimização e automação de processos, melhoria no controle de qualidade, gestão de talentos, otimização para tomada de decisões, fluidez na comunicação interna e externa, promoção de mobilidade e aumento de modelos de negócios através do empreendedorismo, a natureza mutável do trabalho é desafiadora, sendo ainda um caminho longo repleto de descobertas que afetam o presente e refletem no futuro.

4 Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma revisão bibliográfica com método de pesquisa qualitativa, observando a narrativa dos autores, conceituando e contextualizando termos como “trabalho” e “globalização” numa perspectiva sociológica. Buscou-se destacar os impactos tecnológicos sobre o trabalho e seus efeitos na sociedade, além do destaque sobre a inclusão social da minoria frente às demandas do mercado.

5 Resultados Finais

O homem sempre buscou viver em grupos para sua sobrevivência, criando vínculos que os possibilitavam a se comunicar e a se protegerem. Desde cedo o sentimento de pertencimento como necessidade básica reflete na sociedade. É notório que grupos específicos e/ou minorias, não se sentem pertencentes, participativos e atuantes na sociedade, reivindicando igualdade e inclusão social.

São denominadas minorias não pela quantidade numérica de seus componentes, mas sim pelo status jurídico conferido a esses cidadãos, notadamente inferior àquele conferido aos detentores do poder, ou que possuem uma larga vantagem socialjurídica sobre os demais, devido a fatores históricos, econômicos e culturais. (Cecchin, 2006, p.328 e 329).

Minorias são compreendidas na literatura como grupos específicos e/ou uma parcela da sociedade que lida com preconceitos, seja por cor, raça, alguma característica física, gênero, dentre outros. “[...] a realidade social cuidou de oferecer certas barreiras a determinados grupos, explícita ou implicitamente, promovendo a discriminação, em afronta ao princípio da dignidade humana” (Cecchin, 2006, p.329) Todavia, além dos desafios impostos pela sociedade como perseguições, humilhações, falta de oportunidades, agressões físicas, psicológicas e verbais direcionadas as minorias, estes grupos tendem a sentir-se sufocados no âmbito da evolução tecnológica, tendo em vista que a natureza do trabalho é moldada a partir dos seus reflexos demandando maior energia daqueles que já sofrem preconceitos. A realidade é mais rígida com alguns grupos sociais, considerados inferiores aos demais, os fazendo sofrer discriminação. “Contudo, o tempo tem demonstrado o fracasso deste mecanismo, exigindo-se do Estado uma participação ativa na resolução dos problemas sociais” (Cecchin, 2006, p.330). A diversidade tem sido notada por marcas e organizações que passam a priorizar o valor humano, sua natureza e essência, alinhando a dinâmica dos negócios a inclusão da diversidade. Essas questões são passíveis de discussão buscando um olhar para as minorias que lutam por participação efetiva, respeito e dignidade sendo estes elementos considerados e garantidos na Constituição Federal. O mercado busca identidades menos atadas

a padrões, pois o trabalho tende a moldar as percepções e as chances que se tem no mercado. Nesse sentido, o trabalho como algo essencial a vida humana, coloca as minorias numa posição desconfortável, tendo que buscar uma posição que lhe é de direito, além de lhes serem questionados quanto à construção de sua identidade e de seus vínculos sociais.

Considerando que na emergente economia flexível alguns são mais vulneráveis do que outros, outra questão a ser examinada é como os menos vulneráveis exercem seu poder sobre os mais vulneráveis e que tipos de novos conflitos emergem. Como os excluídos reagem à exclusão? E, finalmente, que impactos a constante perda de direitos sociais e trabalhistas terá sobre a política, a cidadania e a democracia. (Sorj, 2000, p.33)

Faz-se necessário a promoção de políticas públicas de inclusão social com ênfase aos grupos minoritários, de forma a cumprir justiça e igualdade social, ampliando as possibilidades no mundo do trabalho de forma a atender a todos.

5 Considerações Finais

Na contemporaneidade é perceptível como as pessoas tem buscando incansavelmente fazer parte de grupos que fortaleçam seu sentimento de pertencimento, enraizados desde o homem primitivo, o qual buscava sobreviver frente aos desafios do trabalho. Mas, o que vem a ser trabalho? É justamente este, um dos motivos centrais deste estudo, promover um olhar e uma reflexão para a natureza mutável do trabalho. É pensar como sua essência tem ditado comportamentos sociais que faz o homem repensar seu significado, sentimentos, razão de ser e viver. Diante do exposto, conclui-se que a natureza mutável do trabalho é uma constante, da qual impulsiona e demanda novos comportamentos e postura dos profissionais que querem se manter no mercado. No entanto, sua natureza também desafia grupos específicos que lutam por inclusão social e igualdade de oportunidades.

6 Referências

- Bucco, J. História da Globalização. (2016) [www.youtube.com](http://www.youtube.com/watch?v=20Gm5DFQtck). Retrieved December 12, 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=20Gm5DFQtck>
- Carminatti, L. (2015). Perspectiva multidimensional do trabalho na contemporaneidade. *GESTÃO.org*, 13(2), 154–163. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7647628.pdf>
- Cecchin, A. J. (2006). Ações afirmativas: inclusão social das minorias. *Rev. Ciên. Jur. e Soc. da Unipar*. Umuarama, 9(2), 325-354.
- Chiariello, C. L., & Eid, F. (2011). Revisando conceitos: polivalência, politécnica e cooperação no debate sobre organização do trabalho. *REDD–Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, 4(1)
- Franco, T. (2011). Alienação do trabalho: despertencimento social e desenraizamento em relação à natureza. *Caderno CRH*, 24, 171-191.
- Lessa, S. (2005). História e ontologia: a questão do trabalho. *Crítica Marxista*, 20, 70-89.
- Silva, J. F. M. D. C. (2015). A natureza mutável do capital psicológico: relação entre fatores do trabalho e o capital psicológico (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Sorj, B. (2000). Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 15, 25-34.

COMO A TURBULÊNCIA DA 5ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL INFLUENCIA NA GESTÃO DE DIVERSIDADE

Antônio Bezerra do Amaral Filho

antonioamaral_contabil@yahoo.com.br

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

As tecnologias utilizadas nas empresas nos diversos ramos procriam benefícios para uma maior longevidade da vida modificando a pirâmide etária. Antes, sua imagem geométrica, mostrava um meio mais alongado, demonstrando que as pessoas da melhor idade vivem mais. Percebe-se que a tecnologia influencia e quebra os paradigmas onde netos ensinam avós e bisavós como utilizar um smartphone. A internet conectou continentes e seus países sejam presencialmente ou remotamente.

A 5ª Revolução Industrial uniu os recursos da 4ª Revolução Industrial aliados aos recursos de habilidade e capacidades do ser humano. Por serem várias modificações a serem aprendidas, aplicadas e relacionadas os processos e necessidades sociais e empresariais, gera uma turbulência nos processos pessoais, profissionais e organizacionais.

Todos estes recursos e transformações tecnológicas - digitais artificiais e exigências que não se entende rápido - despertam estresse, ansiedade, desequilíbrios neurológicos. Isso desordena as corporações em especial, seu capital humano, que realiza os processos nos vários sistemas das instituições.

Problemática: a turbulência da 5ª Revolução Industrial influencia na gestão de diversidade? O trabalho proposto dispõe perceber a relação da 5ª Revolução Industrial e a gestão de diversidade e sua turbulência para os indivíduos e as organizações.

No meio acadêmico dará aporte à interdisciplinaridade, transdisciplinaridade que trabalham explicitações, correlacionando várias ciências, como por exemplo, a administração, gestão de pessoas e economia, procriando uma perspectiva sistêmica, acessibilidade de trabalhos nacionais que buscam estar em concordância com pesquisas internacionais.

No meio empresarial, contribuirá com programas, atitudes executivas, estratégias e adaptações internas na cultura organizacional com seus colaboradores para sobrevivência, desenvolvimento e crescimento corporativos.

O estudo adotou como objetivo geral: reconhecer e perceber como a turbulência da 5ª Revolução Industrial influencia na gestão de diversidade. Como procedimento metodológico, adotou-se a pesquisa bibliográfica de cunho exploratório-qualitativo, a partir das concepções dos autores Clotaire (2007), Fernando (2011), Snell & Bolha-der (2011), Magalhães & Vendramini (2018), e Oyama (2020), dentre outras fontes de pesquisa. Para alcançar o objetivo acima exposto, foram nomeados os seguintes objetivos específicos: revisar a definição de engajamento no trabalho, definir 5ª Revolução Industrial e explicar a importância da gestão de diversidade para as organizações.

2 Referencial Teórico

A tecnologia tem diminuído as distâncias das pessoas e, conseqüentemente, das empresas onde trabalham. As sociedades e suas diferenças nunca foram tão próximas como nos tempos atuais. A união dos recursos da 4ª Revolução Industrial com os da 5ª são sentidos nesta sociedade como turbulência. Para melhor explanação, os objetivos específicos desta pesquisa serão desenvolvidos a seguir.

2.1 5ª Revolução Industrial e sua influência social e empresarial

A sociedade e suas várias nações foram influenciadas pelo fenômeno iniciado na Inglaterra denominado: Revolução Industrial. Tal fenômeno modificou a forma das empresas produzirem e interveio na vida dos funcionários e sua sociedade. Magalhães & Vendramini (2018, p. 3) resume assim as revoluções: 1ª Revolução Industrial (sécs. XVIII e XIX) – máquina a vapor; 2ª Revolução Industrial (séc. XIX até o início do séc. XX) – energia elétrica; 3ª Revolução Industrial (segunda metade do séc. XX) – desenvolvimento de semicondutores, mainframes, computadores pessoais e *internet*; 4ª Revolução Industrial (séc. XXI) – Crescimento exponencial da capacidade de computação e combinação de tecnologias físicas, digitais e biológicas. (Figura 1)

Figura 1: As Quatro Revoluções Industriais



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O fenômeno da Revolução Industrial e suas fases interferiram e modificaram a forma de realizar as atividades na rotina do trabalho nas organizações. Além disso, influenciou cada indivíduo, que precisou buscar por capacitações, habilidades para adaptação das profissões. O mundo mal se adaptou à 4ª Revolução Industrial e a 5ª já despontou.

Figura 2: A 5ª Revolução Industrial



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A 5ª Revolução Industrial, difundida principalmente pelo Japão, une tecnologia com inteligência artificial, sustentabilidade e mente humana por meio de seus colaboradores capacitados deflagrando uma grande mudança. Os profissionais e suas habilidades e capacidades são interligados, não importando nacionalidade, sexo, faixa etária, gerando uma turbulência na sociedade e organizações. (Figura 2)

Ao estudar e analisar também a economia comportamental ao mostrar e derrubar barreiras mentais, simplificando o processo com tecnologia e inteligência artificial o engajamento será possível não só com

uma remuneração justa a inflação de seu país, mas o horário flexível e folgas intercaladas de acordo com o desempenho criará um clima organizacional saudável sem esquecer-se dos feedbacks de seus coordenadores e gerentes para um meio ambiente equilibrado e funcionários engajados no trabalho.

2.2 *Turbulência transformacional*

A globalização e a internet diminuíram e aumentaram o relacionamento das culturas e comércio internacional. Elas trouxeram uma grande troca de conhecimentos e aprendizado com outras culturas levando a sociedade repensar conceitos existentes e os reinterpretar, dando espaço à diversidade.

Como base em todos os critérios contemporâneos, o mundo anterior a 1914 dava a impressão de caminhar irreversivelmente para níveis altos de civilidade e de civilização; a sociedade humana parecia perfectível. O século XIX deu fim ao hediondo tráfico negreiro. A violência desumana parecida em declínio. Além da Guerra Civil americana, na década de 1860, e da breve Guerra Franco-Prussiana, de 1870-71, não ocorreram nenhum grande conflito envolvendo grandes partes do mundo “civilizado”, desde a era napoleônica. O ritmo da inventividade global se acelerou durante todo o século XIX, difundindo ferrovias, telefones, luz elétrica, cinema, automóveis e incontáveis conveniências domésticas. Os avanços da medicina, a melhoria da nutrição e a distribuição em massa de água potável elevaram a expectativa de vida, no que chamamos de mundo desenvolvido, de trinta e seis anos, em 1820, para mais de cinquenta, em 1914. O senso de irreversibilidade de tanto progresso era universal. (Greenspan, 2008, p.350).

Todos os desenvolvimentos das diversas ciências e áreas do conhecimento aumentaram a longevidade do ser humano havendo, como nunca antes, gerações que vivenciaram transformações na sociedade. Com os enormes fenômenos da atualidade, por exemplo, a 5ª Revolução Industrial, onde o que importa não é faixa etária, cor da pele, nível social, gênero, dentre outros, mas sim bem-estar, sustentabilidade, tecnologia digital, cognição dos colaboradores e harmonia, em especial nas organizações com a gestão da diversidade. Nesta gestão, o indivíduo participante de grupos, ou melhor, em equipe, tem ângulos variados contribuindo com inovações e criatividade para solução de problemas.

2.3 *Gestão da diversidade*

As transformações organizacionais, sem sombra de dúvidas, trouxeram à tona a gestão da diversidade.

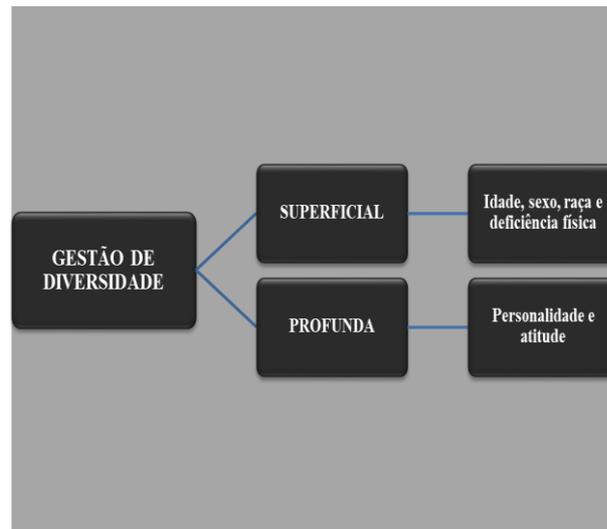
A tecnologia e a globalização são apenas duas das forças que dirigem as mudanças nas empresas e na Gestão de Recursos Humanos – GRH. [...] gerenciar mudanças tem se mostrado fundamental para o sucesso de uma companhia. Como afirma um ditado: Sem mudanças, não surgem oportunidades. Companhias bem-sucedidas [...] desenvolvem uma cultura que permanece em constante adaptação. Considerando o ritmo em que o comércio é realizado atualmente, raramente ocorre de organizações conseguirem se manter sem mudanças durante muito tempo. Em ambientes altamente competitivos, em que a competição é global e a inovação é contínua, mudar tem se tornando uma competência vital das organizações. (Snell & Bohlander, 2011, p.11).

As mudanças são possíveis pela transmissão de conhecimento e culturas diferentes. As companhias, em sua análise diagnóstica com seus clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores identificando quais os grupos de nações, países, idiomas e culturas, estão se relacionando e negociando para que, em seu recrutamento e seleção, possam construir uma equipe especial agindo com uma estratégia de gestão diversificada.

De acordo com Welmowicki (2021, p.2) a instituição que incrementa a gestão da diversidade e inclusão (D&I) obterá crescimento financeiro, pois ao integrar a etnia com o gênero alcançará esta inteligência, ainda na aplicação desta gestão as diversas culturas agindo também com a etnia gerará trocas de conhecimentos e mentoria que fomentará uma formação interna de gerentes seniores.

A gestão de (D&I), além de ser estratégica e de dar oportunidade tem responsabilidade socioambiental corporativa de sucesso. Na organização, a gestão de diversidade está dividida em superficial e profunda. De acordo com Okayama (2020, n.p.), a superficial é a idade, sexo, raça e de deficiência física, já a profunda é personalidade e atitudes. (Figura 3)

Figura 3: Divisão da Gestão de Diversidade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

As mudanças são possíveis pela transmissão de conhecimento e culturas diferentes. As companhias, em sua análise diagnóstica com seus clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores identificando quais os grupos de nações, países, idiomas e culturas, estão se relacionando e negociando para que, em seu recrutamento e seleção, possam construir uma equipe especial agindo com uma estratégia de gestão diversificada.

As instituições empresariais com a gestão de recursos humanos, em seus recrutamentos e seleções, estão adquirindo indivíduos capacitados, através do olhar da gestão por diversidade. Acrescido a isso, também têm utilizado recolocação profissional de aposentados de áreas específicas para trabalharem como mentores dos novos colaboradores, utilizando a gestão de pessoas concatenada à gestão do conhecimento aplicando treinamento, desenvolvimento e educação - (TD & E). Tal conexão tem como objetivo formar profissionais engajados no trabalho, motivados gerando um excelente clima organizacional. Premiações, reconhecimento, salários e benefícios propiciam uma equipe com visão sistêmica e de alta performance.

3.4 Gestão da diversidade e inovação

A gestão da diversidade na formação de uma equipe de alto desempenho encontrará resoluções eficazes e eficientes pela influência das variadas visões de seus colaboradores.

[...] aos sete anos, a maioria de nós já imprimiu os significados das coisas que são e serão fundamental em nossas vidas. Isto acontece porque a emoção é a força motriz para as crianças com idade inferior a sete anos (se precisar de uma prova disso, observe o quão frequentemente uma criança pequena altera seu estado emocional ao longo de uma única hora); depois dessa idade, elas são conduzidas pela lógica (uma vez mais, tente argumentar com uma criança de nove anos). A maioria das pessoas só é exposta a uma única cultura antes dos sete anos. Elas passam a maioria desse tempo em casa ou na vizinhança. Poucos americanos jovens são expostos, de forma significativa, à cultura japonesa. Poucas crianças japonesas são expostas à cultura irlandesa. Portanto, nessa idade, as impressões extremamente marcantes gravadas no inconsciente são determinadas pela cultura em que elas são educadas. O período mais ativo do aprendizado de uma criança americana ocorre em um contexto americano. As estruturas mentais formadas em um ambiente americano preenchem seu inconsciente. A criança, portanto, cresce como uma americana. Isto explica por que as pessoas de culturas diferentes têm reações tão distintas às mesmas coisas. (Clotaire, 2007, p.21-22).

A gestão de diversidade não pode ser entendida apenas por uma exigência legal ou de marketing. Está mais que provado que deve ser aplicada de forma inteligente e estratégica devido a mudanças constantes e transformações das coisas e das situações. Com a utilização das diversidades, as organizações alcançarão inovação por meio de seu capital humano.

A inovação é um processo desordenado: difícil de mensurar e difícil de administrar. A maioria das pessoas o identifica quando gera uma onda de crescimento. Quando as receitas e os lucros declinam durante uma recessão, os executivos muitas vezes concluem que iniciativas de inovação não valem a pena. Talvez a

inovação não seja tão importante, pensam. Os executivos dizem que a inovação é muito importante, mas a abordagem de suas empresas em relação a isto é, em muitos casos, informal, e os líderes carecem de confiança em suas decisões sobre inovação. Nas empresas verdadeiramente inovadoras, a inovação não está alocada em um único lugar; ao contrário, ela ocorre simultaneamente em diversos níveis da organização. Não é uma questão de qual departamento, mas de quem; pessoas específicas que podem estar situadas em qualquer lugar, até mesmo fora da organização. (Fernando, 2011).

A inovação por influência das modificações sociais, cognição do ser humano, sustentabilidade da 5ª Revolução Industrial demonstram a intervenção de todos os setores da organização para que a empresa possa, com sua diversidade, encontrar e cocriar situações resolutivas e distintas aplicando a gestão do conhecimento com a gestão da diversidade.

3 Considerações Finais

Portanto, a pesquisa examinou a influência da 5ª Revolução Industrial e a turbulência causada em termos da sua influência na gestão da diversidade. Os objetivos propostos foram satisfeitos e ficou demonstrado que o auxílio da cognição do ser humano e da sustentabilidade inovadora por meio da gestão de diversidade nas organizações tem alavancado o poder das organizações.

A área de GRH, em seu recrutamento e seleção, devem estar pautados na responsabilidade social e ambiental juntamente com a gestão da diversidade. Tal união constrói equipes heterogêneas de alta performance nas organizações. O uso da gestão do conhecimento atrelada a todo o complexo supracitado leva a organização a uma visão sistêmica proporcionando melhores soluções para os problemas e benefícios inovadores para as corporações. Novos caminhos abertos para desenvolvimento e crescimento social e organizacional são resultados certos quando há gestão da diversidade.

A pesquisa não vem esgotar o assunto sendo mais uma colaboração para o fortalecimento, dos estudos e das investigações na psicologia organizacional e do trabalho internacional para a gestão de diversidade.

4 Referências

- Clotaire, R. (2007). O código cultural: por que somos tão diferentes na forma de viver, comprar e amar? 3 ed, Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Fernando, T. (2011). A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. ISBN-13: 978-8563066633. 1 ed, São Paulo, SP: Leya.
- Greenspan, A. (2008). A era da turbulência – aventuras em um novo mundo. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Magalhães, R. & Vendramini, A. (2018) Os impactos da quarta revolução industrial. GVExecutivo,17(1), 41-43, jan/fev2018. Disponível em: file:///C:/Users/professor/Downloads/admin,+74093-153851-1-CE.pdf. Acessado: 30 mai. 2023.
- Okayama, E. Y.(2020). Modelo de gestão. [Apostila de resumo de aula TA1], Anhanguera Educacional, Brasil. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/anhanguera-educacional/gestao-de-projetos/ta1-resumo-da-aula/61479201> Acessado em 30 de maio de 2023.
- Snell, S.& Bohlander, G. (2011). Administração de recursos humanos. (Trad.) Rosa, M. L. G. L & Visconti, S. A., (Rev.). Bresson, F. 14 ed norte-americana. São Paulo: Cengage Learning.
- Welmowicki, A. (2021). Processo Seletivo e Diversidade da Força de Trabalho: Como as Empresas vem Resolvendo esse Desafio? [Dissertação de Doutorado], Pontifícia Universidade Católica, PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 191985/CA. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/53078/53078.PDF> Acessada em: 24 de julho de 2023.

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE
COMPETÊNCIAS: influência direta na empregabilidade pessoal**

Kesy Marino Valverde Gonçalves de Vasconcelos

kesyaulas@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

Sylvana Lima Teixeira

sylvana.teixeira@mustedu.com

Organizational Psychology and Business Administration Programs – MUST University

1 Introdução

O ambiente empresarial globalizado está sempre em mutação e é exigente tecnologicamente, portanto é necessário se fazer investir em capital intelectual para que as organizações sobrevivam. O quadro organizacional da atualidade mostra que empresas que sobreviveram e tiveram êxito na caminhada foram aquelas que atraíram para si o indivíduo, disponibilizaram ferramentas para seu desenvolvimento e retiveram aqueles que mostraram habilidades necessárias no processo.

No contexto pessoal, quando o indivíduo se propõe a aprender e a se desenvolver em suas competências, é impossível não se destacar, o que se faz imprescindível com o advento de tantas novas tecnologias. Essas vêm em progressão geométrica, se disseminam nas empresas e contribuem elevando o capital intelectual.

Por consequência, uma organização que não dispõe a aprender praticamente não terá chance de viver neste novo cenário mundial, uma vez que as mudanças de comportamento do mercado exigem novos aprendizados e postura como resposta, tanto para líderes quanto para colaboradores.

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar as relações diretas e indiretas da aprendizagem organizacional e da gestão de competências na empregabilidade e, de forma específica, elencar a importância da formação contínua como potencializador de empregabilidade e a importância do capital humano no processo de crescimento da organização.

O estudo foi construído a partir de uma revisão bibliográfica acerca da aprendizagem organizacional e da gestão por competências e sua relação com a empregabilidade, principalmente nos dias de hoje. Para tal, iniciou-se o estudo apresentando a definição dos termos citados e uma discussão sobre o assunto na contemporaneidade.

Nesta revisão bibliográfica, de pesquisa descritiva, a natureza da metodologia utilizada foi de cunho qualitativo e descritivo com foco na relação ensino/aprendizagem quanto à busca de novas habilidades e competências rumo à empregabilidade. A análise de conteúdo pesquisa foi desenvolvido a partir estudos de renomados autores que contribuíram para esta pesquisa foram os conceitos de Chiavenato (2021), os artigos de Minarelli (2000), Domingues & Kanaane (2015), Bitencourt (2022), Ruby (2022) e Tónico, Nunes & Cruz (2022) além de outras fontes de outras acadêmicas.

Este tema tem sido discutido na atualidade e seu assunto não se esgota no que tange, inclusive, à entrada da inteligência artificial revolucionando uma sociedade. A contemporaneidade está ainda se adaptando, enfrentando suas crenças limitantes e seus valores quanto às novas revoluções e à velocidade dos processos

2 Aprendizagem Organizacional

A sociedade globalizada marca o encadeamento da competitividade no mundo. Os mercados são constantemente reorganizados e as empresas e os trabalhadores sofrem a mesma pressão de sempre e, conforme Malvezzi (1999 p. 64), “não há empresa hoje que, em se descuidando de seu ajustamento ao mercado e às regras da competitividade, não corra riscos de sobrevivência”. Não há como estagnar no tempo, pois sempre há de se aprender.

Portanto, falar de aprendizagem é falar de desenvolvimento, o qual faz parte da evolução do ser humano no ciclo da sua existência, seja no sentido da evolução da espécie até o homo sapiens sapiens; seja no sentido da evolução da criança e seu processo de aprendizado ou no sentido do aprendizado constante que o indivíduo adulto precisa adquirir em todo o ciclo da sua vida. Para Argyris & Schön (1996, apud Batista, 2022, p. 35), também é “um processo de detecção e correção de erros”.

Cada indivíduo processa essa evolução de acordo com sua caminhada nos campos social, emocional ou físico e tampouco pode se dizer que a carga genética determina a máxima do seu desenvolvimento. Todo momento é oportuno para o aprendizado como, escola, convívio com outras pessoas social ou profissionalmente (Scorsolini-Comin & Miura, 201, p. 228). Então, a responsabilidade do aprendizado não cabe apenas aos indivíduos “inseridos no mercado de trabalho, mas também das organizações” (idem).

Dessa forma, para melhor compreensão deste artigo, precisa-se compreender acerca das principais teorias psicológicas ao estudo do desenvolvimento e da aprendizagem que foram desenvolvidas. Ainda muitos outros poderiam ser citados, porém, de forma concisa, quatro foram listados (Quadro 1) e têm sido base para muitas outras teorias contemporâneas.

Percebe-se que a afetividade e as relações interpessoais implicam no desenvolvimento pessoal, assim sendo, nas quatro teorias abordadas, chamadas interacionistas, o ser humano, interage com o meio ambiente respondendo aos estímulos externos, avaliando, estabelecendo ordem e construindo seu saber a partir dos seus erros, através de um processo contínuo de fazer e refazer.

Quadro 1: Principais teorias psicológicas ao estudo do desenvolvimento e da aprendizagem.

Autores	Conteúdos
Vygotsky	perspectiva sócio-histórica do desenvolvimento; a importância da cultura, da linguagem e das relações sociais em sua teoria, fornece a base para uma educação na qual o homem seja visto na sua totalidade; multiplicidade de suas relações em processo de construção e reconstrução permanente
Piaget	teoria da psicogênese do desenvolvimento cognitivo; contemporâneo de Vygotsky; trata o desenvolvimento como uma ‘equilíbrio progressiva’; construtivismo – construções sucessivas da inteligência; a evolução do pensamento humano se dá devido à maturação biológica e a uma vivência rica em experiências e interação.
Wallon	estudo sobre a psicogênese da pessoa dos três campos funcionais – o motor, o afetivo e o cognitivo são indissociáveis, uma vez que o desenvolvimento de um necessariamente causa impactos qualitativos nos demais; dá ênfase na relação entre o desenvolvimento cognitivo e a afetividade.
Ausubel	aprendizagem significativa onde o ponto inicial do trabalho é que a aprendizagem significativa leva em consideração as características do indivíduo.

Fonte: Elaboração própria, com base em: Sitta (2005); Piaget (1976), Faria (2015) e Distler (2005).

Corroborando a ideia, Minarelli (2000, n.p.) atesta que o “relacionamento é a base de sustentação da empregabilidade fecha a lista dos seis pilares (adequação da profissão à vocação; competências; idoneidade; saúde física e mental; equilíbrio financeiro e relacionamentos) que asseguram maiores possibilidades para a trajetória profissional de sucesso”, processo esse das relações interpessoais – necessário e requisito como habilidades na empregabilidade na sociedade contemporânea.

A humanidade, por meio de tentativas, observações, vem se desenvolvendo ainda e, as organizações/empresas, como organismo vivo, estão no processo da evolução do crescimento (Quadro 2).

Quadro 2: Etimologia dos termos

o r g a n i z a ç õ e s	<i>organum</i> (latim), ligada à palavra organismo, representa uma sequência de atos para se chegar a um objetivo, também um grupo de pessoas com o mesmo objetivo, que se esforçam na realização de suas tarefas para atingi-lo. Além disso, <i>organ</i> (latim) está ligado a <i>ergon</i> (grego) = trabalho. A organização como um organismo vivo que emprega (no sentido de desenvolver dentro de si) o esforço do seu trabalho na realização das suas tarefas, em meio a acertos e falhas, visando o crescimento mútuo enquanto caminha ao objetivo comum.
e m P r e s a s	empresa - do italiano, <i>impresa</i> (como o verbo <i>imprendere</i>) - <i>in</i> (latim) ou <i>en</i> (européia) -, que indica algo interior + verbo <i>prebendere</i> (latim) que se refere à ideia de pegar ou agarrar alguma coisa. Semanticamente, empresa significa ‘agarrar algo (dentro de si) com o propósito de desenvolvê-lo, gerá-lo’.
o r g a n i z a ç õ e s	a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. Analogicamente, pode ter um sentido coletivo de identidade e de finalidade fundamental. Este é o equivalente organizacional ao autoconhecimento – a compreensão compartilhada do que a empresa defende, para onde está indo, em que tipo de mundo deseja viver e, o mais importante, como fazer desse mundo uma realidade.

Fonte: Elaboração própria (2023)

É necessário ‘apreender’ (agarrar, prender, abraçar), no sentido de ‘predisposição’, no mundo das relações de trabalho hoje, pois buscar aprendizado exige de todos os ângulos a predisposição a ‘apreender’ e a transmissão do aprendizado. Freire (1987) trata da relação dialógica do ensino/aprendizado, que é uma via de mão dupla, na posição de se compartilhar o conhecimento, valorizando o que cada um carrega consigo.

2.1 Aprendizagem e cultura organizacional

Criar uma cultura de aprendizagem em uma organização é desafiador, pois além da necessidade de ser contínuo é preciso que o conhecimento seja aprendido, apreendido e aplicado. Uma equipe com melhor desempenho cresce positivamente no mercado. A cultura de aprendizagem advém de uma comunicação eficaz além da utilização de linguagem adequada para cada nível da organização. Assim, a empresa que se propõe a aprender mantém viva sua cultura, mantém-se atualizada e seus profissionais com empregabilidade garantida.

Fato é que a busca de aprendizagem e do conhecimento é uma via de mão dupla e cabe ao indivíduo também se interessar em obter conhecimento. Não basta que haja oferta da aprendizagem quando não há motivação para o aprendizado. O mundo atual não permite que o profissional se mantenha desatualizado, uma vez que novas tecnologias surgem a cada momento.

Já no âmbito do viés psicológico é importante que o processo ensino/aprendizagem leve em conta a experiência vivida pelos colaboradores da organização para que qualquer barreira não seja empecilho. Crenças limitantes impedem o desenvolvimento de novas habilidades e competências, inclusive as próprias relações interpessoais.

De acordo com Bruni; Turrioni & Stano (2005, p.191), “a retenção é definida como uma duração (tempo) em que esses novos comportamentos (aprendidos) são usados e praticados”. Tudo depende da ação de

desempenho do trabalhador, do líder como gestor intelectual, que influencia “de maneira positiva a cultura organizacional, provocando uma onda de aquisição, manutenção e transferência do conhecimento que darão sustentabilidade à empresa no sentido de perpetuação” (idem).

2.2 *Aprendizagem e Universidade Corporativa*

As Universidades Corporativas (UCs) vêm para aprimorar o capital humano no seu desenvolvimento dentro da organização. Para que isso aconteça, é imprescindível o investimento na educação corporativa, de forma a inculcar visão, valores e missão da instituição. (Domingues & Kanaane, 2015, p. 475). Por isso, as empresas cada vez mais têm buscado unir a rotina com as questões práticas da própria empresa, inclusive incluindo estudos de casos para buscar resolução de seus problemas. Os modelos de UCs são direcionados para as necessidades das organizações e o corpo docente prepara conteúdos que são construídos juntamente com as áreas envolvidas.

Assim, o conteúdo é o mais próximo da realidade da empresa onde essa desenvolve seu trabalhador buscando produtividade e mantendo-se no mercado de trabalho. Investir no capital humano é uma das maneiras de cuidar do seu capital intelectual.

Organizações que se mantêm atualizadas, desenvolvem processos inteligentes e potencializam/valorizam competências humanas. Se algumas empresas têm resistência em se aprimorar, quanto mais o emprego de recursos em tecnologia. No caso do Brasil, com suas dimensões continentais, culturas diferentes e estruturas diferentes que precisam caminhar na velocidade das mudanças, caso contrário, estarão fadadas a morrer.

Domingues & Kanaane (2015, p. 471) já falavam sobre a construção do conceito de universidade corporativa aqui no Brasil, de forma gradativa, mas que ainda estava no caminho, necessitando implementar algumas mudanças comportamentais e estratégicas para que pudesse alcançar eficácia. Os profissionais que precisam buscar o conhecimento independente de incentivo organizacional, a automotivação para agregar valor às suas atividades ao compatibilizar as competências técnicas, comportamentais e digitais.

3 **Gestão de Competência**

A Aprendizagem Organizacional pode muito contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais. Segundo Bitencourt (2022, p.138), ela pode oferecer “uma visão dinâmica e interativa na construção de estratégias voltadas à formação de gestores em contraste às práticas tradicionais de formação gerencial baseadas exclusivamente em treinamento”. Ainda Bitencourt (2022, p. 155) retrata que “as práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais e à aprendizagem organizacional devem ser construídas internamente em cada organização respeitando a sua história, experiência, cultura etc., enfim, a sua identidade (especificidade)”.

Entra-se então, em outro contexto que está diretamente ligado à aprendizagem: a motivação. Motivação tem sido uma palavra muito repetida não só nas organizações, mas em todos os lugares e não é recente o fato de as empresas terem descoberto a sua verdadeira força: o colaborador, o capital humano (Chiavenato, 2021). E o colaborador, por mais motivado ou resiliente que seja, pode ter sua força motivadora desgastada. Se a equipe tem alta insatisfação, provavelmente a motivação tem acontecido de fora para dentro, por isso é importante respeitar as individualidades e as complementaridades de competência (Machado, 2021, p. 24).

Recuperar a sinergia das equipes de uma organização e sair da apatia faz-se extremamente necessário para que a empresa sobreviva no mercado, que hoje se configura exigente. Para tanto, algumas novas competências são demandadas como: liderança e influência social; pensamento analítico e inovação; criatividade, originalidade e iniciativa; design tecnológico e programação; raciocínio, resolução de problemas e ideação; inteligência emocional; análise e avaliação de sistemas; resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; pensamento e análise crítica e solução de problemas complexos.

Todavia, deve-se conhecer o quão envolvidos os colaboradores estão com a cultura organizacional e com a missão da empresa, medindo assim, quais seus próprios valores e suas necessidades para que de fato se mantenham e se sintam incluídos. A Inteligência Artificial utilizada como ferramenta de retenção pode ser grande auxiliar como monitora de habilidades dos funcionários mencionados no caso hipotético e ainda

averiguar quais novas habilidades precisam adquirir para que atuem com produtividade e, consequentemente, caminhem no plano de carreira da organização. Ainda que o RH, em meio a toda essa facilidade de coleta de dados, organização e análise se beneficie - e é inevitável que toda essa hiperautomação chegue, tanto na vida pessoal como na profissional - uma conta será cobrada: mais uma vez a substituição do homem pela máquina e agora, a redução de contato entre as pessoas.

Mesmo que a máquina faça toda a análise necessária, o olhar humano e a empatia não serão substituídos

Uma nova revolução, com certeza. Neste século onde a velocidade de informações – e também de ‘desinformações’ – muitas vezes sem levar o indivíduo à formação, o pensamento crítico aqui se faz necessário, como filtro. O aprendizado precisa ser focado para suprir as necessidades da organização e habilitar o colaborador.

4 Empregabilidade Pessoal

Aprender é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Segundo Ruby (2022), os programas de aprendizagem garantem que os colaboradores recebam ferramentas necessárias para explorarem suas habilidades e empregarem em seu trabalho de forma eficaz. Em tempos onde o conhecimento é fator determinante, as empresas precisam se destacar nos negócios investindo no sistema de educação corporativa (Domingues & Kanaane, 2015, p. 461).

Também Torrico; Nunes & Cruz (2022) relacionam aprendizado e empregabilidade. Para eles, empregabilidades é um fenômeno com quatro categorias de estudo:

[...] fatores individuais (atitudes, habilidades, interesses, motivos, expectativas), circunstâncias individuais (oportunidades para o aprendizado e desenvolvimento de habilidades), sistema de apoio facilitador (meio familiar e organizacional) e mercado de trabalho (ofertas de emprego e serviços) (p.152).

A organização entremeia-se nesse processo internalizando, na aprendizagem organizacional, sua cultura e sua história nas práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de competências (Bitencourt, 2022, p. 155). De acordo com Minarelli (2000, n.p.) “o segredo do sucesso é tornar-se a primeira escolha de uma empresa em um processo de admissão e a última hipótese em um processo de demissão”, completando, assim, Bitencourt, sobre o sucesso do processo de aprendizagem e sua relação com a empregabilidade pessoal.

5 Considerações Finais

Aprender é evoluir e nessa evolução estão as tecnologias. Aquele homem das cavernas que não se adaptou, não evoluiu, não sobreviveu. Os tempos semelhantes, tanto de adaptação como de sobrevivência. As empresas e corporações desatualizadas são sufocadas pelos concorrentes e estão fadadas a morrer; pessoas que não se atualizam não entrarão na empregabilidade.

Assim, aprender a aprender é fundamental para o crescimento de uma organização, seja em qualquer âmbito que a cerca. As mudanças estão cada vez mais rápidas e é preciso acompanhá-las com colaboração dinâmica e trabalho em equipe.

O conteúdo deste estudo é vasto e não se esgota com esta revisão bibliográfica. Necessário se faz que a organização possua o autoconhecimento, busque conhecer seus colaboradores, valorizá-los, capacitá-los com as devidas ferramentas de tal forma que suas habilidades sejam potencializadas.

6 Referências

- Batista, B. T. B. (2022). Avaliação estrutural sistêmica aplicada à aprendizagem organizacional no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial/Fortaleza. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará], UFC, Fortaleza, CE, Brasil. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/70057> Acessado em: 11 de julho de 2023.
- Bitencourt, C. (2022). A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional – A experiência de três empresas australianas. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 3, 136-157. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p136-157> Acessado em 15 de março de 2023.
- Bruni, M., Turrioni, J. B., & Stano, R. D. C. T. (2005). Abordagens da Aprendizagem no Contexto Organizacional. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT, II. Disponível em

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/274_Abordagens%20da%20aprendizagem%20no%20contexto%20organizacional.pdf Acessado em 22 de fevereiro de 2023.

- Chiavenato, I. (2021). *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. São Paulo: Atlas.
- Distler, R. R. Contribuições de David Ausubel para a Intervenção Psicopedagógica. *Revista Psicopedagogia*, São Paulo, v.32, n.98, p. 191- 199, 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicoped/v32n98/09.pdf> Acessado em 15 de março de 2023.
- Domingues, Andrezza Karina, & Kanaane, Roberto. (2015). *Psicologia Organizacional: Educação Corporativa no contexto da gestão pública*. *Boletim - Academia Paulista de Psicologia*, 35(89), 460-477. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2015000200013&lng=pt&tlng Acessado em 11 de julho de 2023.
- Faria, D. R. (2015). *Contribuições da teoria psicogenética de Henri Wallon à Educação Infantil*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina], UFSC, Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/196533> Acessado em: 22 de julho de 2023.
- Freire. P. (1987). *Pedagogia do Oprimido*. 17 ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Paz e Terra
- Hersher, R. (2020, March 19). Spring starts today all over America, which is weird [Radio broadcast]. NPR. <https://www.npr.org/2020/03/19/817237429/spring-starts-today-all-over-america-which-is-weird>
- Machado, L. D. C. (2021). *Aplicação de técnicas de inteligência artificial na formação de equipes de aprendizagem colaborativa baseada em perfil de estilos de aprendizagem e papéis de equipe*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia], UFU, Uberlândia, MG, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/32903> Acessado em: 11 de julho de 2023.
- Malvezzi, S. (1999). *Empregabilidade e Carreira*. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 2 (1), pp. 55-72 Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25824/27556> Acessado em: 15 de março de 2023.
- Minarelli, J A (2020). *Empregabilidade*. [e-Book]. Porto Alegre, RS, Brasil: Simplíssimo.
- Nonaka, I (2008). *A Empresa Criadora do Conhecimento*. In Takeuchi, H. & Nonaka. I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Tradução: Ana Thorell. São Paulo, SP, Brasil: Bookman.
- Piaget, J., (1976). *A Equilibração das Estruturas Cognitivas: Problema Central do Desenvolvimento*. Tradução: Marion Merlone dos Santos Penna. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Zahar.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). *Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas*. *Revista brasileira de orientação profissional*, 12(2), 227-239. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2030/203022103010.pdf> Acessado em 16 de março de 2023.
- Sitta, I. G. (2005). *Memorial de Formação* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Estadual de Campinas], Uniacmp, Campinas, SP, Brasil. Disponível em: https://www.fe.unicamp.br/drupal/sites/www.fe.unicamp.br/files/pf/subportais/graduacao/proesf/proesf_memoriais6.pdf Acessado em 16 de março de 2023.
- Torrico, G.; Nunes, M. F.O. & Cruz, R. M. (2022). *Percepção de empregabilidade de trabalhadores em condições incertas do mercado de trabalho*. *Revista Gestão Organizacional*. 15(1), pp.150-166. . Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i1> Acessado em 10 de março de 2023.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: elementos propulsores da empregabilidade pessoal

Walber Dias Arruda

arruda.walber@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Com a atual complexidade das relações no mundo do trabalho, os profissionais da contemporaneidade são impelidos a repensar suas práticas e aprimorar seus saberes com vistas a se manterem inseridos num mercado cada vez mais dinâmico e exigente. A empregabilidade passa a fazer parte da ordem do dia daqueles indivíduos que almejam a manutenção de seus postos de trabalho ou que desejam se colocar à disposição para novas oportunidades. Neste contexto, uma questão que se desvela diz respeito a como os profissionais podem manter sua empregabilidade através de iniciativas de autodesenvolvimento e pelo aproveitamento de oportunidades de aprendizagem surgidas em seus ambientes de trabalho, onde numa via de mão dupla colaboram para o desenvolvimento empresarial e apropriam-se de elementos organizacionais de ordem técnica e comportamental que incrementam seu portfólio de conhecimentos e competências. Considera-se que a empregabilidade pode ser influenciada pelos processos de aprendizagem organizacional e pela gestão por competências, enquanto elementos gerenciais capazes potencializar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais.

2 Referencial Teórico

Ao adentrar em qualquer organização o indivíduo traz consigo seus conhecimentos, habilidades e atitudes e se insere no bojo das relações institucionais onde deve buscar alinhar suas peculiaridades com as necessidades da empresa, gerando valor para o empreendimento e evolução na carreira. No intento por conjugar necessidades individuais dos profissionais e alcançar objetivos e metas organizacionais, emerge a chamada aprendizagem organizacional. Considera-se a aprendizagem um processo contínuo capaz de gerar modificações a nível comportamental no indivíduo, que a partir dela passa a incrementar seu repertório de saberes e habilidades de forma a possibilitar a modificação do seu agir no presente e no futuro. Conforme Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) a aprendizagem estaria relacionada a uma ação proposital que visando preencher algo (demanda ou necessidade, por exemplo) no indivíduo, a partir de aquisições feitas a nível de habilidades e conhecimentos, possibilitaria aplicar o que foi assimilado visando a algum fim.

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo de desenvolvimento das empresas baseado em sua capacidade de aprender (o que tem relação com os saberes, conhecimentos e habilidades de seus colaboradores) e na forma como estas empresas se desenvolvem a partir deste aprendizado, buscando agregar valor a suas atividades, melhorar sua forma de atuação no mercado em que estão inseridas, fomentar potencialidades e minimizar fragilidades. Souza (2004) pontua que o termo aprendizagem organizacional ganhou destaque a partir da década de noventa do século XX, embora anteriormente já estivesse presente nos estudos de teoria econômica e teoria das organizações.

Fleury e Fleury (2001) destacam que o processo de aprendizagem organizacional pode ocorrer basicamente em três níveis, quais sejam o nível do indivíduo (onde se dá primariamente o processo de aprendizagem, atravessado de emoções positivas e negativas, das mais variadas formas), o nível do grupo (de modo social e coletivo, onde a observação do grupo e suas características e peculiaridades permite a compreensão de como estas questões impactam os indivíduos em suas ações, desejos e motivações) e o nível da organização (onde o processo de aprendizagem a nível do indivíduo e do grupo é internalizado pela organização e passa a ser expresso em sua estrutura, ordenamento institucional, símbolos e memórias, por exemplo).

No que tange a modelos que buscam explicar o processo de aprendizagem organizacional, Bitencourt e Azevedo (2006) destacam que a maioria deles recorre a quatro tipos de metáforas em relação àquele que aprende: a de que são os membros da organização que aprendem e o compartilhamento do aprendizado destes é que compreende a aprendizagem organizacional; a de que a aprendizagem organizacional ocorre por intermédio dos indivíduos e vai além deles pelo fato de trazer consigo a influência de questões políticas, sociais e estruturais; a de que uma organização possui uma espécie de sistema cognitivo tal qual o sistema nervoso humano, pelo qual ela aprende; a metáfora de que a aprendizagem organizacional não ocorre de forma cognitiva, mas sim de maneira comportamental e cultural. Cada uma dessas metáforas levaria a um tipo de abordagem distinta em relação ao processo de aprendizagem organizacional.

Bitencourt e Azevedo (2006), advertem quanto ao entendimento de que a aprendizagem organizacional não é um processo linear ou com respostas simples. Em relação aos desafios que impactam a aprendizagem organizacional, o estabelecimento de condições relativas à construção de um ambiente voltado à uma cultura organizacional promotora do compartilhamento de boas práticas de trabalho, o estímulo ao autodesenvolvimento e o incentivo a canais de comunicação que possibilitem a difusão de saberes voltados ao desenvolvimento empresarial podem configurar-se em estratégias relevantes para dissipar eventuais entraves ou gargalos. Sob este enfoque o aproveitamento de oportunidades de aprendizagem organizacional se reverte em uma ação de extrema importância. As oportunidades de aprendizagem organizacional englobam, segundo Souza (2004, p.14), “momentos e situações que, já inscritos na cultura e nas formas privilegiadas de ação da organização, são propícios à aprendizagem”.

Outro tema que se apresenta na atualidade e reveste-se de destacada relevância nos estudos empresariais diz respeito às competências. A palavra competência, em uso popular, pode referir-se à habilidade ou destreza para a realização de uma atividade, por exemplo. No âmbito da Administração, de acordo com Amorim e Silva (2011), o termo competência começou a ser utilizado a partir da década de setenta do século XX para indicar um reconhecimento social àquele que se destacasse em relação a uma capacidade de resposta a um certo assunto, tal qual uma insígnia de proficiência em determinado campo.

Contemporaneamente a palavra competência, segundo Amorim e Silva (2011), passou a guardar relação com a ideia de sucesso na realização de determinadas tarefas, atividades e habilidades ou ainda com conhecimentos pertinentes a determinado campo do saber humano. Fleury e Fleury (2001) definem competência como uma ação reconhecida e responsável que demanda mobilização, integração, transferência de conhecimento, habilidades e recursos, de maneira a agregar valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo.

As competências devem ser descritas de maneira sistematizada, onde de acordo com Brandão e Bahry (2005) tal descrição por intermédio de um verbo e um objetivo de ação deve exprimir um comportamento ou desempenho desejado de forma a indicar o que se deve ser capaz de fazer, podendo incluir também uma condição relacionada ao desempenho desejado e um critério que exprima um padrão de qualidade satisfatório. As competências podem ser classificadas segundo Brandão e Bahry (2005) em dois tipos, quais sejam as competências humanas ou profissionais (que se relacionam a indivíduos ou pequenas equipes) e as competências organizacionais (relacionadas à toda organização ou a uma de suas unidades). Destaca-se que existe uma inter-relação entre as competências humanas e organizacionais, onde ambas se influenciam na medida que o aprendizado dos indivíduos propicia o aprimoramento das práticas organizacionais e o repertório organizacional influencia as práticas dos colaboradores.

A gestão por competências aponta a necessidade de envidar esforços em todas as esferas e níveis organizacionais para a elaboração, mapeamento, desenvolvimento e aprimoramento das competências consideradas cruciais para o alcance de metas, objetivos e, conseqüentemente, do sucesso empresarial.

Amorim e Silva (2011) destacam que a gestão por competências procura o aprimoramento da integração e orientação de esforços voltados ao desenvolvimento das competências tidas como essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo um processo que guarda certa complexidade a nível conceitual e prático. Cabe às organizações fomentar junto aos gestores e colaboradores a importância da implantação da gestão por competências no dia-a-dia do trabalho, haja vista os benefícios que podem ser auferidos por meio do enriquecimento das práticas empresariais a partir da aplicação adequada de competências humanas e da construção e cultivo de competências organizacionais.

A partir das reflexões acerca da aprendizagem organizacional e da gestão por competências, destaca-se outro elemento que perpassa a realidade das relações de trabalho e a vivência dos profissionais na atualidade: a empregabilidade. A empregabilidade está relacionada à capacidade do indivíduo em manter-se inserido no mercado de trabalho, compreendendo a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos,

habilidades e atitudes por parte do profissional, as quais permitem a construção e aprimoramento de competências essenciais para a sua continuidade a longo prazo neste mercado, sob uma perspectiva de desenvolvimento de carreira. A empregabilidade relaciona-se aos atributos de ordem pessoal do trabalhador que são, segundo Lavinias (2001, p.03), “capazes de fazer com que possa escapar do desemprego mantendo sua capacidade de obter um emprego”.

Deste modo, compete ao profissional a busca pelos atributos necessários ao desenvolvimento de seu potencial de empregabilidade, num esforço de autodesenvolvimento e melhoria contínua. Para este intento, há que se considerar alguns fatores sob os quais a empregabilidade se assenta, os quais devem ser levados em conta para a promoção efetiva de iniciativas e ações de desenvolvimento da empregabilidade.

Segundo Malschitzky (2012) a empregabilidade alicerça-se em dez parâmetros, quais sejam o pensamento sistêmico, a autopercepção, a automotivação, o capital intelectual, a capacidade física e mental, a integração razão-intuição, a criatividade, a capacidade de análise social, a visão pessoal de futuro e as competências interpessoais.

A empregabilidade guarda estreita relação com o desenvolvimento da carreira profissional. A carreira deve ser considerada não apenas como uma mera passagem cronológica do tempo de permanência do indivíduo no contexto das relações de trabalho, mas como uma construção pessoal alicerçada na aquisição e aprimoramento de capacidades, conhecimentos, habilidades, técnicas e relacionamentos que perpassam a trajetória laboral de um profissional.

Há que se pensar a carreira não como um mero acúmulo de passagens por empresas ou realização de uma determinada atividade profissional ao longo da vida, mas sim como uma trajetória marcada por escolhas, aprimoramentos de ordem pessoal e contribuições para empreendimentos ou setores do mercado de trabalho nos quais houve a oportunidade de exercício de um ofício. Tachizawa (2001) considera que o planejamento de carreira compreende um processo contínuo de interação entre empregado e empresa buscando contemplar os objetivos e interesses de ambos.

Cumprido salientar que a responsabilidade pelo planejamento de carreira cabe ao próprio profissional, o qual deve buscar o aprimoramento de suas competências e a aquisição de atributos necessários ao desenvolvimento de novas competências que possam vir a ser requeridas, face a atual conjuntura do mercado de trabalho marcada pela mutabilidade e fluidez, onde o autodesenvolvimento é fator premente para a manutenção da empregabilidade.

Face ao exposto é relevante destacar que os processos relacionados à aprendizagem organizacional e à gestão por competências interseccionam as questões do âmbito da empregabilidade pessoal. Temas como a aprendizagem tanto a nível individual quanto no âmbito organizacional, o estímulo ao aperfeiçoamento de conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes, a compreensão da carreira como um constructo de ordem pessoal que guarda relação com o autodesenvolvimento, bem como a elaboração e o aprimoramento de competências (consideradas como insígnias desejáveis para a visibilidade perante o mercado e como diferenciais no contexto dos espaços organizacionais) influenciam a manutenção da empregabilidade. Pode-se afirmar que, mesmo inseridos no contexto das relações laborais dentro de uma empresa, os profissionais devem adotar condutas que estimulem a evolução de suas carreiras sob uma perspectiva que contemple tanto o desenvolvimento organizacional quanto o individual, colocando-se como colaboradores essenciais para as empresas onde atuam e aprimorando-se continuamente, o que é relevante caso surjam novas perspectivas de desenvolvimento de suas carreiras em outras organizações.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho buscou apresentar alguns conceitos e reflexões sobre a temática da aprendizagem organizacional, da gestão por competências e da empregabilidade, por meio de uma pesquisa bibliográfica compreendendo marcos teóricos no campo da Gestão e Psicologia Organizacional. Através da consulta a artigos científicos e livros em língua portuguesa, em bases de dados como a SciELO Brasil e em revistas e periódicos especializados entre os anos de 2001 e 2012 objetivava-se verificar ideias e conceitos que apontem para as contribuições que a aprendizagem organizacional e a gestão por competências podem proporcionar à construção e ao aprimoramento da empregabilidade pessoal.

4 Resultados

A partir de conceitos e reflexões pertinentes acerca da aprendizagem organizacional, da gestão por competências e da empregabilidade pessoal, percebe-se que existe uma interseccionalidade entre os três temas, uma vez que a aprendizagem organizacional e a gestão por competências têm pontos de contato e

influenciam a empregabilidade pessoal, face ao exposto neste estudo. Os profissionais da atualidade devem atentar para a importância da promoção e autodesenvolvimento de sua empregabilidade, onde oportunidades de aprendizagem, bem como a aquisição e aprimoramento de competências, possuem relevância no desenvolvimento de suas carreiras.

5 Considerações Finais

Salienta-se que o trabalho buscou contribuir para as discussões relacionadas à intersecção e as possibilidades de confluência entre a aprendizagem organizacional, a gestão por competências e a empregabilidade pessoal, pontuando a importância do protagonismo dos indivíduos no desenvolvimento de sua empregabilidade. Uma visão interseccional sobre as três temáticas e que considere a integração entre indivíduo e organização é conveniente não só para os profissionais que almejam oportunidades de aprimoramento e evolução profissional, mas também para as organizações, que podem reter em seus quadros os melhores talentos, o que certamente é um ponto de alta relevância na obtenção de vantagem competitiva face à atual dinamicidade do mercado.

6 Referências

- Amorim, T. N. G. F. & de Barros Silva, L. (2011). Gestão por competências: nuances e peculiaridades. *Revista Reuna*, 16(1), 103-119. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/378>.
- Bitencourt, C. C. & Azevedo, D. (2006). O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 110-112. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000500009>
- Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>.
- Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 18(40), 221-234. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.
- Lavinas, L. (2001). Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, 826. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2064>
- Malschitzky, N. (2012). A importância da orientação de carreira na empregabilidade. *Revista da FAE*, 15(1), 150-165. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/159>.
- Souza, Y. S. de. (2004). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE Eletrônica*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100009>.
- Tachizawa, T. (2001). Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.

AUTOGESTÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO. A autonomia como proposta de atuações horizontalizadas.

Ivan Vilela da Silva Junior

ivanjr17@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

O presente trabalho descreve uma breve pesquisa bibliográfica quanto a compreensão autogestão e o bem-estar no contexto organizacional, percorrendo assim reflexões dos processos laborais, tanto do ponto de vista do colaborador, bem como do papel da organização, buscando empreender uma noção horizontalizada de ações na atuação no cotidiano laboral.

Através dos estudos realizados por autores como Oliveira, Gomide Júnior, & Poli (2020), Silva & Ferreira, 2013 e Silvério (2008), buscou-se apreender como a implementação de medidas de autonomia no contexto labora, reconhecendo o papel dos afetos positivos e negativos dos colaboradores no que tange sua qualidade de vida e bem-estar no trabalho, assim como o lugar da organização quanto a esse sentir. Constatou-se através deste estudo que práticas laborais horizontalizadas, que rompem com ideias de uma organização que não se permiti fugir ao padrão e processos, estimulando uma criatividade que permite aos colaboradores se incorporar dentro do fazer, inclusive estimulando que as organizações possam reconhecer suas limitações nas realizações, ampliando ações que humanizem seus contextos de prática.

2 Contextualização

A Psicologia Organizacional vem ao longo do seu desenvolvimento, constituindo diversas abordagens que visam promover a qualidade de vida dentro do contexto laboral, versando sobre uma proposta que encontro com práticas de cuidado que proporcionem cada vez mais contextos de espaços de trabalho pautados na promoção de bem-estar, englobando aspectos que visem a qualidade de vida para além deste ambiente, ampliando a concepção de um sujeito biopsicossocial, atravessado por aspectos biológicos, sociais e psicológicos.

As organizações encontram-se cada vez mais interessada na reflexão e proposição de medidas que possam oferecer mais qualidade de vidas aos seus colaboradores, pesquisando assim quanto aos aspectos que auxiliam das ações de prevenção, promovendo bem-estar no trabalho, enquanto parte de uma política de recursos humanos, onde os colaboradores se encontram em um lugar que se propõe a contribuir na melhora dos aspectos que lhes dificultam.

A proposta deste breve estudo, busca refletir quanto as propostas que as organizações concebem no cotidiano laboral visando a implementação de medidas de bem-estar aos seus colaboradores, utilizando dessa medida preventiva e humanizada, como prática recorrente que vise a autonomia de seus colaboradores.

3 Referencial Teórico

Para iniciarmos o caminho que busca percorrer a implementação de propostas que visem o bem-estar dos colaboradores dentro de uma organização, se é preciso compreender o que é bem-estar, que de acordo com Paz (2004 apud Silva & Ferreira, 2013) este é subsequente a satisfação das necessidades e desejos que os indivíduos vivenciam ao executar suas funções dentro do contexto laboral, que se evidencia através de seus sentimentos e das recompensas que admite proveniente dessa.

Ressalta-se que cada vez mais se propõe que as organizações possam contribuir para que processos de autogestão do trabalho, possam se tornar competências para que o colaborador assuma um lugar de autonomia frente ao trabalho. É nessa autogestão, que se propõe, visa uma proposta que direcione a obtenção de cada vez mais autoconhecimento quanto a si, bem como da organização e sua rotina, objetivando que a tomada de ação, possa partir de processos cada vez mais horizontalizados, rompendo com processos cristalizados, que direcionam uma única forma de solução ou resolução a uma situação.

Assim, o sistema de recompensa e reconhecimento, vão se abrindo e permitindo mudar para uma autogestão, em que esses não se tornem apenas uma medida mensurável, e sim um lugar de atuação original, com perspectivas que vão de encontro ao modelo Teal, que reconhece o sistema organizacional como dinâmico, humanizando assim os processos, bem como rompendo com respostas prontas e frias, valorizando a criatividade e resolução de conflitos

4 O lugar da autonomia do colaborador na organização

Pensar em autonomia, é levantar um lugar pouco estabelecido para os colaboradores dentro das organizações, afinal o ambiente organizacional é permeado por uma hierarquia com base na meritocracia, em que se há uma estrutura vertical para chancelar as decisões.

De acordo com Silva & Ferreira (2013), a autonomia no processo de resolução, bem como a utilização de competências próprias e da criatividade, propicia uma melhora na qualidade de vida e no bem-estar no ambiente de trabalho, pois permite que os colaboradores apresentem um maior engajamento afetivo, bem como amplifica a sua satisfação frente as suas funções, passando a destinar afetos mais positivos a sua atividade.

As potencialidades da autonomia movem a autogestão, rompendo com práticas onde o colaborador se vê como dependentes de articulações que possam dar o comando para que suas ações possam se realizar. Há nisso um ganho de ambos de todas as partes envolvidas, em que Oliveira, Gomide Júnior, & Poli (2020), corroboram ao afirmar que há uma relação de troca social fundamentada na confiança e na boa fé entre colaboradores e empregadores, em que os primeiros almejam sua valorização, reconhecimento e felicidade no cotidiano laboral e, assim como a organização que emprega espera ter maior comprometimento e desenvolvimento de competências de seus trabalhadores. “As práticas de gestão, se efetivamente praticadas e percebidas pelos empregados (notadamente as relativas ao envolvimento), seriam elementos fundamentais na experiência de bem-estar no trabalho.” (Oliveira, Gomide Júnior, & Poli, 2020, p. 18).

Os afetos positivos que os colaboradores possuem no cotidiano organizacional ao executar suas funções, onde segundo Silvério (2008), esses asseguram a promoção de um impacto no experienciar aspectos de bem-estar no trabalho, pressupondo que haja influência a partir da frequência com a qual o sujeito experiência essas emoções tanto como positivas, como negativas.

Corroboram quanto aos afetos positivos, Silva & Ferreira (2013), afirma que esses estariam direcionados ao trabalho de acordo com o controle mais direto do trabalho, podendo ser mais impactadas pelas particularidades diferenciadas ao oportunizar o uso e desenvolvimento das competências que os colaboradores já possuem, assim como nos vencimentos e seus benefícios, nas relações e nos canais de comunicação entre eles e seus supervisores.

Quanto aos afetos negativos vivenciados com maior frequência por colaborados na realização de suas atividades laborais, Silvério (2008), reitera que esses acabam por não experimentar níveis elevados de bem-estar no trabalhando, percebendo pouca abertura para que possam se desenvolver na organização, impactando seu desempenho e resultados.

O afetar-se negativamente faz com que o colaborado não reconheça a organização como um local segura, lhe bloqueando frente ao desenvolvimento de suas competências, devendo a psicologia organizacional contribuir para a observação desse contexto laboral.

O Programa de Qualidade de vida, de acordo com Silva & Ferreira (2013), busca proporcionar que a organização promova intervenções nos fatores que possam estar impactando nos afetos que o colaborador sente, bem como no impacto no seu desenvolvimento, reconhecendo que a organização também necessita de ajustas, não culpabilizando apenas o indivíduo pela situação que vem impactando seu bem-estar no trabalho.

Por fim, Oliveira, Gomide Júnior & Poli (2020, p.18), contribuem ao afirmarem que suas metas de vida quando percebe que a organização se preocupa em envolvê-lo efetivamente em seu funcionamento e estabelece um vínculo de confiança calcado na conduta ética e na competência organizacional.

5 Autogestão e Bem-Estar: Estratégias para uma Atuação Mais Horizontalizada

A busca pela autogestão e pelo bem-estar no ambiente de trabalho tornou-se uma prioridade para organizações que reconhecem a importância de promover um ambiente saudável e produtivo para seus colaboradores. Nesta seção, discutiremos estratégias que promovem uma atuação mais horizontalizada no cotidiano laboral, com base em novas pesquisas e referências relevantes.

Uma estratégia fundamental para a promoção da autogestão é a promoção da autonomia dos colaboradores em suas tarefas diárias. Estudos recentes, como os de Deci e Ryan (2017), destacam que a autonomia no trabalho está diretamente ligada ao bem-estar e ao engajamento dos funcionários. Permitir que os colaboradores tenham voz na tomada de decisões relacionadas ao seu trabalho contribui para um ambiente mais horizontalizado.

Uma cultura organizacional que promove a inovação e a criatividade é um elemento-chave para uma atuação horizontalizada. Autores como Laloux (2014), em seu livro "*Reinventing Organizations*" exploram modelos organizacionais que adotam uma abordagem Teal, enfatizando a autorresponsabilidade e a tomada de decisões distribuídas. Essas organizações tendem a apresentar níveis mais elevados de bem-estar entre os colaboradores.

Além de reconhecer o desempenho quantitativo, é essencial considerar a dimensão qualitativa do trabalho. Estudos, como o de Grant e Gino (2010), sugerem que reconhecimento e recompensas personalizadas, que levam em conta as habilidades e contribuições únicas de cada colaborador, podem melhorar significativamente o bem-estar e a satisfação no trabalho.

A gestão dos afetos e o cuidado com a saúde mental dos colaboradores estão se tornando cada vez mais relevantes. A pesquisa de Bakker e Demerouti (2017) enfatiza a importância de criar um ambiente de trabalho que promova afetos positivos, reduza o estresse e apoie a resiliência dos funcionários. Programas de bem-estar que incluem apoio psicológico têm se mostrado eficazes.

Para promover a autogestão, organizações estão investindo em treinamentos que ajudam os colaboradores a desenvolver habilidades de autorregulação e autodirecionamento. Autores como Luthans e Youssef-Morgan (2017) destacam a importância de programas de desenvolvimento pessoal que capacitam os funcionários a assumirem um papel ativo em seu crescimento profissional e bem-estar.

A mensuração regular do bem-estar dos colaboradores, por meio de pesquisas e métricas específicas, é crucial. A pesquisa de Saks (2019) destaca a importância de obter feedback contínuo dos funcionários para identificar áreas de melhoria e avaliar o impacto das estratégias implementadas.

Desta forma, a promoção da autogestão e do bem-estar no ambiente de trabalho requer uma abordagem abrangente que envolva autonomia, cultura organizacional, reconhecimento personalizado, gestão de afetos, treinamento em autogestão e avaliação contínua. Ao adotar essas estratégias, as organizações podem criar um ambiente mais horizontalizado e propício ao florescimento dos colaboradores.

6 Considerações Finais

Ao longo deste trabalho, ficou evidente que a autonomia desempenha um papel crucial na promoção da qualidade de vida e do bem-estar no ambiente de trabalho. Essa autonomia não se limita apenas aos fatores individuais dos colaboradores, mas também abrange aspectos organizacionais. Isso desafia as organizações a repensarem seu papel na instrumentalização dos processos de trabalho, reconhecendo a importância do saber fazer e da criatividade, e buscando humanizar os processos laborais em consonância com os afetos que emergem no cotidiano de trabalho.

Os autores com os quais dialogamos ao longo deste ensaio enfatizaram a relevância da autonomia como um meio de romper com práticas organizacionais que priorizam apenas respostas às demandas imediatas, muitas vezes desconsiderando a singularidade dos indivíduos. Eles propuseram uma valorização das

intervenções que consideram não apenas as ações individuais, mas também a estrutura organizacional, com o objetivo de promover o bem-estar e redefinir o papel das organizações na responsabilidade pelos múltiplos fatores que influenciam o dia a dia organizacional.

É por meio da adoção de práticas mais horizontalizadas no contexto organizacional que podemos vislumbrar uma revolução nas lógicas que buscam promover a humanização e o bem-estar tanto dos colaboradores quanto da própria organização. A promoção da autonomia, a criação de uma cultura que valoriza a criatividade, o reconhecimento das contribuições individuais e a gestão eficaz dos afetos são elementos-chave para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e satisfatórios.

Neste cenário em constante evolução, as organizações que se comprometem com a autogestão, o bem-estar e a horizontalização de suas práticas têm a oportunidade de prosperar, atraindo talentos, aumentando a satisfação dos colaboradores e, em última análise, contribuindo para um mundo laboral mais equilibrado e humanizado. O caminho para a excelência organizacional passa pela valorização do potencial humano e pela criação de espaços onde a autonomia floresça, beneficiando tanto as pessoas quanto as organizações como um todo.

7 Referências

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*(6), 946-955.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339-366.
- Oliveira, Á. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 21*(1).
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 6*(1), 7-35.
- Silva, C. A. da e Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa [online]*. v. 29, n. 3, pp. 331-339.
- Silvério, W. D. (2008). *Experiências afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho*. Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, SP, Brasil.

HEURÍSTICA NA TOMADA DE DECISÃO: a influência da aprendizagem organizacional, da gestão de competências e da diversidade no processo decisório

Rodrigo Huback de Azevedo

huback@ibnd.com.br

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

No momento atual, passamos por uma nova revolução no trabalho contemporâneo, surgindo assim, novas formas de trabalho, onde as empresas, das mais antigas as de pequeno porte, precisaram de adaptar a nova forma de trabalho na contemporaneidade, inclusive para contratação e retenção de talentos. Existe ainda uma nova forma de trabalho, pouco estudada cientificamente, onde não foi prevista e pouco se pode analisar, mas traz um impacto sem igual na economia, onde para muitos parece inacreditável ou impossível, fruto de “mais ação” e “menos estudo” onde eu pessoalmente tenho estudado e analisado dezenas de cases onde novas formas estão ainda mais disruptivas desde a forma de trabalho, forma de rentabilizar, forma de negócios e as formas de trabalho.

2 Novas e Disruptivas Formas de Trabalho

2.1 O Contexto Histórico

Há mais de mil anos, historicamente surgiram os primeiros formatos de recrutamento, ainda em tempos primórdios, focadas em medo, poder, escravidão e caos, porém houve muitas evoluções das organizações ao longo do tempo sobre recrutamento e seleção, mas, não muito longe, nos últimos 100 anos, o recrutamento e a seleção ainda foi baseada em conhecimentos técnicos e saber fazer, muitas hierarquias e pouco pensada no colaborador, fazendo que com o medo, o poder e caos, ainda que incomparavelmente em diferentes escalas, estejam presentes até o dia hoje, porém, surge um novo formato, as novas formas de trabalho na contemporaneidade faz com que essa realidade comece a mudar, desde organizações antigas há pequenas empresas, como a minha própria empresa. Conheça as vantagens e desafios e descubra se você está pronto para essas novas formas de trabalho, onde o empreendedorismo é diferente e as novas formato de recrutamento, seleção e retenção de talentos.

As empresas estão começando a aplicar novos padrões de recrutamento, o que começa a tomar cada dia mais presente nos dias atuais, mas pode levar décadas para que se torne realidade na maioria das empresas. Nos últimos 100 anos, o recrutamento e a seleção foram baseados em conhecimentos técnicos e saber fazer, muitas hierarquias e pouco pensada no colaborador, fazendo que com o medo, o poder e caos, ainda estejam presentes nas empresas nos dias de hoje. Cada dia mais entendemos que o querer fazer, é tão, ou as vezes mais importante do que qualquer conhecimento técnico.

Conforme cita o Rezende (2019) no TEDx, jogador Tom Brady que quase não foi escolhido e se tornou o maior jogador de futebol americano, por buscar entregar sempre o melhor. Encontrar um talento pronto a pensar e levar uma mudança a sua empresa é como encontrar um diamante, nas entrevistas há muitas omissões no que são os pontos fracos deste profissional, achei interessante o Rezende (2019) também falar sobre essa omissão. A grade verdade é que apenas no dia a dia, você terá a certeza de que sua escolha

foi a certa, e uma vez com essa certeza, faça que sua empresa seja o trabalho dos sonhos para reter esse grande talento.

2.2 O Novo Empreendedorismo.

Hoje, com novas formas de trabalho, o novo empreendedorismo, onde empresas estão fazendo negócios multimilionários, eu destaco a influência das mídias sociais nas vendas, e os profissionais que atuam como influenciadores se tornando maiores que empresas físicas, sem sair de casa, com baixo ou quase nenhum investimento.

As mudanças que hoje, em meu ponto de vista, estão na linha de frente como novas formas de trabalho, ainda carece estudos científicos, até pois não seguem um padrão pré-delimitado (uma receita deste novo trabalho). A própria Must, é um exemplo de mudança, o primeiro mestrado validado no Brasil, gerando empregos, educação, onde todos ou a maior parte estão trabalhando da sua casa, influenciadores em mídias levando vendas em um modelo 100% inovador de mestrado no Brasil, que fica sempre para traz em leis e burocracia, mesmo com todos os avanços de tecnologia obrigados pela COVID onde a medicina e outros setores puderam atuar online, a educação a nível de Mestrado e Doutorados continua sem alterar suas leis para aceitar um modelo de estudo 100% online. Bom para Must, para sua equipe, para nós alunos.

3 Metodologia

O presente debate utilizou o método de estudo de caso, comparativo entre 3 cases de resultados expressivos financeiros com e sem estudo trazendo uma breve comparação ao trabalho formal. O trabalho, inicialmente, tinha como objetivo a sobrevivência do homem na natureza, com a criação de instrumentos para tal. Contudo, com o surgimento do capitalismo, o ser passa a enxergar o trabalho como uma obrigação, sendo ele alienado pela automatização das ações.

4 Resultados

4.3 Algumas novas profissões.

Surgem nesta nova profissões antes não vistas: gerenciador de comunidade, também conhecido como *community manager*, gestor de tráfego, estrategista digital, produtor, co-produtor, afiliado, expert (pessoa que tem o domínio de uma área e é quem se posiciona nas mídias sociais gerando influência através de conteúdo, tecnicamente o empreendedor da nova geração.) e o *copywriting* que escreve texto persuasivos.

Com novas formas de trabalho cada vez mais digitais, a precarização do trabalho, principalmente por aqueles que não se adaptam, vai se tornando ainda mais relevante dentro do mercado de trabalho e do empreendedorismo.

2.4 Algumas novas forma de trabalho.

Trazendo um impacto sem igual na economia, as novas formas de trabalho, conectadas ao novo empreendedorismo trazem o que parece inacreditável ou impossível, fruto de “mais ação” e “menos estudo” onde eu tenho estudado e analisado dezenas de cases onde novas formas estão ainda mais disruptivas desde a forma de trabalho, forma de rentabilizar, forma de negócios e as formas de trabalho.

Pode parecer estranho ou contraintuitivo, mas grande parte dos novos empreendedores que tem movimentado e economia muitas vezes não trazem consigo uma bagagem de estudo, alguns cases que cataloguei onde dezenas de pessoas que não finalizaram nem mesmo o segundo grau e hoje rentabilizam mais do que um médico em São Paulo/SP, onde o teto salarial é de 14.997,08 mensais, média salarial conforme citada por Heemann (2022). Vamos analisar 3 cases que acompanhei de perto, onde todos os nomes, negócios e funções serão omitidos por privacidade.

No case 1, sem terminar o ensino fundamental, tem um salário de 4mil euros mensais, mais de 20mil reais mensais na cotação euro hoje, presta serviço para uma empresa alemã, onde que além do salário tem bônus extra e todos os custos pagos. No case 2, sem terminar o ensino médio, empreende de forma digital e rentabiliza em torno de 300 a 400mil reais mensais, gera empregos, e movimenta fortemente a economia. No case 3, sem terminar o ensino médio, rentabiliza em torno de 20mil reais apenas empreendendo na internet.

Analisando um outro grupo, com nível superior, e, seguindo alguns protocolos pré-definidos, a média mensal supera 100mil reais de faturamento, e existem muitos casos, em torno de 10% dos participantes que superaram 1 milhão de faturamento mensalmente. Apesar de “menos estudo”, o grupo dos 3 cases citados, faturam mais do que a média de um médico, pelo fator fundamental que é “mais ação”, ou simples fazer.

Já o outro grupo com nível superior, utilizando protocolos pré-definidos, as médias são exorbitantes. Já dentro do mesmo grupo, nos 10% dos participantes, onde a média de faturamento acima de 1 milhão mensal, os profissionais vêm de áreas de estudo mais avançada, como medicina (médicos), advogados (inclusive juizes), trazendo uma autoridade ainda maior para profissões “novas”, não é mais o médico aplicando a medicina da forma tradicional, é usando inovação, novas formas de trabalho e empreendendo de forma disruptiva, sem ter uma clínica, nem mesmo um software para fazer faturamentos extraordinários.

É necessário pensar e agir fora da caixa, do triângulo ou de qualquer modelo que você pense, é lembrar que entender sobre pessoas, deixa de ser uma skills e passa a ser uma obrigação para a nova forma de trabalho contemporânea. Sinek (2011) cita em uma de suas frases que 100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios.

Pensar em novas formas do trabalho contemporâneo para dentro da sua empresa precisa começar definir a proposta de valor para seus colaboradores, (EVP - *Employee value proposition*), fazer com que eles se sintam pertencidos, salário e benefícios e os fatores higiênicos como interação com a equipe, segurança psicológica, confiabilidade, clareza de trabalho, atrai pessoas alinhadas a sua cultura e um clima organizacional incrível.

Começamos a deixar assim a cultura do medo, o poder e caos, e dar espaço a um trabalho mais leve e higiênico, trazendo de dentro do colaborador, um ser humano como fator chave, uma empresa que ele se conecta verdadeiramente na prática, se orgulha de vestir a camisa, vê por parte de empresa toda a preocupação com a sua saúde, o que vai desde ergonomia, saúde mental, autorresponsabilidade, fazendo com que ele faça parte de todo.

O trabalho remoto é um sonho para quem tem disciplina, para quem gasta muito tempo no trânsito, porém no mesmo peso é um pesadelo para quem precisa de interação social, para quem usa o trabalho para se afastar dos problemas de casa. A popularização do trabalho remoto também atrapalha a cultura organizacional, não podemos pensar apenas em posições estratégicas que o home pode ser útil, mas na transmissão de conhecimento e da cultura ao próximo, fazendo com que o ciclo de colaboradores sempre tenha alguém como inspiração e exemplo para o dia a dia.

Os serviços essenciais, mostram que eles ainda estão atrás quando o assunto é *novas formas de trabalho*, pois ela não é para todos os serviços, não há como parar o transporte público, restaurantes, e muitos outros, a grande verdade é que de quanto mais tecnológico for a profissão, mais a chance de se adaptar a essa realidade. Encontrar talentos, ou seja, pessoas incríveis, não é uma tarefa fácil, e como elas precisam ser quem são de verdade, é um desafio encontrá-las. Encontrar pessoas que façam sua autogestão, inclusive criar suas atividades e não ficar presas a receber, executar e entregar tarefas é 2 vezes mais desafiante, estou a mais de 1 ano buscando novas pessoas para criar setores no mesmo formato TEAL, seguindo no ditado de Jobs citado acima, sem medo de fracassar. Encontrar as habilidades que os líderes utilizam: técnica, humana e conceitual, é sem a menor dúvida um grande desafio.

Hoje, após me aprofundar sobre recrutamento, seleção e retenção de talentos e conectar a gestão TEAL, vejo a necessidade de aplicar o O2 (Organização Orgânica) para os novos setores que preciso criar e contratar, desenvolvendo a liderança no ambiente complexo, somado as necessidades da liderança junto a equipe remota se somando a minha equipe.

Steve Jobs (s/d) cita em uma frase que: Você tem de agir. E você tem que estar disposto a fracassar... se você tem medo de fracassar, não irá muito longe.

2.5 A aprendizagem organização e a gestão de competências

A aprendizagem organizacional e a gestão de competências são importantes para a empregabilidade pessoal, pois ajudam a desenvolver habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas do mercado de trabalho em constante mudança, quando aplicado aos momentos citados acima, fica claro a

utilização das mesmas pois a aprendizagem organizacional se refere à capacidade de uma organização aprender e se adaptar às mudanças de forma contínua, por meio da aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Quando uma organização incentiva e apoia a aprendizagem contínua de seus funcionários, isso pode ajudar a desenvolver as habilidades necessárias para atender às demandas do mercado de trabalho em constante evolução.

A gestão de competências, por sua vez, refere-se à identificação, avaliação e desenvolvimento de competências necessárias para um trabalho específico ou para atender às demandas de uma carreira ou profissão. Isso inclui identificar as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o sucesso na contratação e na retenção dos talentos, é ter a pessoa certa no lugar certo e, em seguida, desenvolver um plano para adquirir e aprimorar essas habilidades.

Ao desenvolver suas habilidades e conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional e da gestão de competências, eles se tornam mais atraentes para a empresa, pois possuem as habilidades e conhecimentos necessários para executar tarefas e resolver problemas de forma eficaz, o que chamamos de um verdadeiro talento que deve ser retido dentro da empresa.

2.6 A gestão da diversidade

A gestão da diversidade para empresas disruptivas deve ser um processo abrangente e inclusivo, que envolve reconhecer, valorizar e aproveitar as diferenças individuais de cada colaborador dentro de uma organização. Isso inclui a promoção de uma cultura inclusiva, onde todos os membros da equipe se sintam respeitados, apoiados e representados. Implantar políticas e práticas que incentivem a igualdade de oportunidades, a promoção da diversidade em cargos de liderança, a criação de programas de treinamento e conscientização, e a adoção de práticas de recrutamento e seleção que considerem a diversidade como um valor agregado para a organização.

Para realizar a gestão da diversidade, você deve estar atento aos desafios e às mudanças constantes nas configurações da sociedade, buscando adaptar-se e encontrar soluções inovadoras para promover a diversidade e aproveitar as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias.

2.7 A heurística na tomada de decisão

Dentre as 2 formas de pensar conforme citado por (Bazerman 2014), a rápida (Sistema 1) e a devagar (Sistema 2). Compreendemos também que esses dois sistemas estão presentes nas análises dos 3 cases, no grupo com menos estudo é nítido a utilização predominante do sistema 1, já no grupo com mais estudo e mais resultado, o sistema 2 é claramente utilizado durante os processos de decisão.

Toda via, se em ambos os grupos têm resultados expressivos, o que realmente diferencia os mesmos das demais pessoas em termos de resultados financeiros? Eu volto na frase de Steve Jobs (s/d) que cita: Você tem de agir. E você tem que estar disposto a fracassar... se você tem medo de fracassar, não irá muito longe. O grande diferencial dessas pessoas estudadas é que elas estão dispostas a fracassar para ir mais longe

5 Considerações Finais

Novas formas de trabalho assim como novas formas de liderança precisam estar dispostas a enfrentar o novo, onde pode haver sucesso ou fracasso. Selecionar e reter talentos é o caminho chave para uma revolução nas organizações, da a forma a gestão e liderança para encontrar novas metodologias, novas formas de pensar, de trabalhar e muito mais.

Encontrar essas novas formas dentro da sua própria empresa pode parecer desafiador, mas, inegavelmente é uma forma de evoluir seu time. Concluo ainda que o processo possa ser longo, pois líderes não se encontram do dia para a noite, é o caminho certo, entendo que é o caminho para alcançar resultados extraordinários pois com a autorresponsabilidade, saúde mental, autogestão, propósitos claros e que façam sentido ao colaborador e a liderança, fazendo com que ele se sinta parte do todo, sem medo de ser quem é, sem hierarquias poder e sem caos em sua saúde física e mental, logicamente com salário e benefícios atraentes se tornando mais fácil reter talentos e se adaptar em um mundo que está sempre em movimento. Ajudam os colaboradores a desenvolver as suas habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas da empresa em constante mudança e se destacar em sua carreira cada dia mais. Lembre-se, você

precisa apenas de ação para começar o novo, e isso inclui desenvolver seus conhecimentos, habilidade e atitudes em prol do resultado.

6 Referências

Bazerman, M. H.; Moore, D. (2014). *Processo decisório*. 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier

Heemann M. (2022). Quanto ganha um médico no Brasil? Confira os salários. Disponível em <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/quanto-ganha-um-medico/> acessado em 02 de junho de 2023.

Rezende, B. (2019). Estabelecendo a cultura da excelência. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=j5e-56_Xo00 acessado em 02 de junho de 2023.

Silva, D. G. (2008). *Teal: O Futuro das Organizações?* Disponível em <https://ofuturodascoisas.com/teal-o-futuro-das-organizacoes/> acessado em 02 de junho de 2023.

Sinek, S. (2011). Tweet Disponível em <https://twitter.com/simonsinek/status/29890574261686272> acessado em 02 de junho de 2023.

**CONEXÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA
COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA**

Alessandra de Fatima Gomes Canuto

allealado@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

“Primeiro você fará, depois compreenderá”. Esse ditado é citado pela psicóloga Gottlieb (2019, p. 394) para destacar o potencial de lançar-se em uma situação antes de entender a fundo o significado disso. “Transformar as palavras em ação” (Gottlieb, 2019, p. 394), como diz a autora, pode ser libertador, e em um cenário de alta imprevisibilidade é fundamental dar um primeiro passo para sentir o que ocorrerá a seguir. Porém, quando se está em um cargo de liderança, existem expectativas, limites e impactos que permeiam de forma mais intensa as decisões e é importante ter consciência sobre essas variáveis.

Partindo dessa premissa, o presente artigo visa destacar alguns estudos sobre comportamento humano ligados ao universo da Psicologia que podem servir como pontos de atenção e motivadores para que líderes avaliem e pensem sobre aparentes certezas, hábitos e práticas do cotidiano, agindo com maior embasamento e coerência no dia a dia e, assim, exercendo influências mais positivas entre as pessoas com quem atuam.

2 Referencial Teórico

Segundo Kahneman (2011), acreditamos saber com clareza a origem dos pensamentos que passam por nossa cabeça e que guiam nossas escolhas, mas muitas ações são tomadas a partir de impressões, julgamentos e intuições enviesadas por acontecimentos que cada um de nós vivencia e memoriza através de experiências pessoais, e que acabamos generalizando como se fosse algo comum em outros contextos. O autor explica esse fenômeno com a frase “o que você vê é tudo que há”, destacando nossa tendência de justificar decisões usando apenas o que já é conhecido e está disponível para nós e não necessariamente recursos racionalmente fundamentados e analisados com mais tempo e parcimônia diante da diversidade de contextos e situações.

Não há uma receita que inviabilize a propensão a agir apenas conforme impressões e julgamentos que rapidamente se formam mediante associações com as nossas experiências anteriores. Contudo, saber que tal propensão existe pode mobilizar esforços para “reconhecer situações em que os erros são prováveis”, como por exemplo considerar que um indivíduo é melhor para o cargo porque se parece mais conosco e não porque possui competências verificáveis alinhadas aos objetivos da empresa. Em um âmbito organizacional, inclusive, podemos minimizar erros inserindo “procedimentos ordenados”, “listas de checagem” e “uma cultura em que as pessoas fiquem de olho umas nas outras ao se aproximarem de campos minados” (Kahneman, 2011, p. 445).

Outra sugestão trazida pelo pesquisador envolve reconhecer que uma decisão deve ser ponderada em relação não apenas às consequências que ela pode acarretar, mas também ao modo como ela foi tomada - considerando pontos como: questões emocionais que inferem sobre a avaliação de riscos e possíveis perdas e ganhos; a forma com que o problema a ser solucionado foi definido e visualizado por diferentes níveis e prismas, o conjunto de informações acionadas de diferentes fontes, bem como o processo de reflexão e revisão por si mesmo e por outras pessoas que estão menos envolvidas e “ocupadas cognitivamente” com o problema (Kahneman, 2011).

Na linha de exercitar olhar para determinado problema por diferentes níveis e prismas e, ao mesmo tempo, reconhecer a dificuldade de seguir essa caminho mais trabalhoso e desconfortável, Gottlieb (2019, p. 151) chama a atenção para a seguinte frase atribuída a Einstein: “Nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo grau de consciência que o criou”, e comenta: “Sempre achei que fazia sentido, mas, como a maioria de nós, também acredito que poderia conseguir solucionar meu problema pensando repetidas vezes como me coloquei naquela situação”, ao invés de estar disposta a ver o entorno de forma diferente contando com a conexão com outras pessoas.

O protagonismo e o impacto das relações humanas sobre comportamentos e resultados também são ressaltados por Duhigg (2012). O autor destaca o poder de hábitos mobilizados socialmente, que não surgem simplesmente porque as pessoas decidem olhar para determinada questão ao mesmo tempo de um dia para o outro, mas sim porque alguma situação de crise acontece afetando a rotina e as pessoas próximas, e isso funciona como um gatilho que ativa o senso de urgência, responsabilidade e mudança para gerar novos hábitos que representem melhor a comunidade.

Duhigg (2012) explica, inclusive, que bons líderes conseguem aproveitar momentos de crise para modificar hábitos organizacionais, cultivando nas pessoas a sensação de que algo precisa de fato ser transformado, de que isso é prioridade e de que há respaldo para reformular rotinas. O autor comenta adicionalmente: “Durante uma turbulência, os hábitos organizacionais se tornam maleáveis o bastante tanto para alocar responsabilidade quanto para criar um equilíbrio de poder mais imparcial” (Duhigg, 2012, p. 236). Em outras palavras, trabalhando em um contexto difícil de maneira consciente, colaborativa e aberta para aprendizados, cria-se um ambiente mais cooperativo, aberto a experiências e percepções distintas e com forte senso de identificação e pertencimento por parte das pessoas.

Duhigg (2012) ainda oferece contribuições para pensar sobre a conexão entre liderança, comportamento e mudança de hábitos mencionando a história da multinacional Alcoa. O autor conta que quando Paul O’Neil assumiu o comando das operações da empresa, esperava-se que logo em seu discurso inicial ele fosse citar novas estratégias econômicas e financeiras para o desenvolvimento do negócio, e, ao invés disso, ele deixou claro que sua prioridade máxima era a Saúde e a Segurança do Trabalho, implantando na sequência medidas como o envolvimento direto da alta liderança da empresa com todas as questões e ocorrências de Saúde e Segurança do Trabalho, obrigando todas as áreas a terem ainda mais eficiência nas manutenções preventivas, nas sinalizações, no cuidado com toda a equipe e na comunicação aberta e ágil de desafios, dificuldades e imprevistos antes que acidentes acontecessem.

Como consequência, apesar da promessa do presidente não ter sido aumentar o faturamento da empresa, as medidas de Saúde e Segurança implantadas aumentaram a satisfação no trabalho com impacto direto na produtividade, na qualidade de produtos e serviços, na imagem da empresa no mercado e na diminuição de custos oriundos de processos que antes eram realizados de forma precária e arriscada e foram totalmente redesenhados.

Dessa forma, os comportamentos com foco na Saúde e na Segurança se tornaram, como diz Duhigg (2012), “hábitos angulares”. Ou seja, hábitos elencados como prioridades centrais, que possuem importância reconhecida de forma geral, e que, ao serem modificados para alcançar um objetivo conforme o direcionamento do líder, iniciam uma “reação em cadeia” e alavancam outras mudanças.

3 Considerações Finais

No contexto da liderança, a máxima "Primeiro você fará, depois compreenderá" ganha uma dimensão significativa. A psicóloga Gottlieb nos lembra da importância de transformar palavras em ação, especialmente em cenários imprevisíveis. Contudo, essa ação não deve ser cega. É fundamental que os líderes estejam cientes das expectativas, limites e impactos de suas decisões. Neste artigo, exploramos o papel da Psicologia na liderança, destacando como insights de autores como Kahneman, Gottlieb e Duhigg podem informar e aprimorar a tomada de decisões e o comportamento dos líderes.

Kahneman nos alerta sobre a tendência humana de agir com base em impressões e julgamentos enviesados, enraizados em experiências pessoais. Reconhecer essa propensão nos incentiva a considerar procedimentos ordenados e listas de verificação para minimizar erros. Além disso, ele nos lembra da importância de avaliar não apenas as consequências de uma decisão, mas também o processo de tomada de decisão em si, incluindo fatores emocionais e fontes de informações.

Gottlieb nos faz refletir sobre a necessidade de ampliar nossa consciência e buscar diferentes perspectivas ao resolver problemas, desafiando a crença de que podemos solucioná-los com nossa visão limitada. Ela destaca a importância das conexões humanas e da colaboração na liderança.

Por sua vez, Duhigg nos mostra como os líderes podem utilizar momentos de crise para modificar hábitos organizacionais e criar ambientes cooperativos. O exemplo da Alcoa ilustra como uma abordagem focada na saúde e segurança no trabalho teve impactos positivos em vários aspectos do negócio, demonstrando que certos comportamentos podem se tornar hábitos angulares que impulsionam mudanças significativas.

Em suma, a liderança eficaz não se baseia apenas em ações impulsivas, mas sim em um entendimento profundo das influências psicológicas e comportamentais que moldam nossas escolhas. A aplicação desses insights pode ajudar os líderes a tomar decisões mais informadas e a criar ambientes de trabalho mais produtivos, colaborativos e seguros. Portanto, é fundamental que os líderes sejam conscientes de seu próprio processo de tomada de decisão e estejam dispostos a adotar abordagens mais conscientes e reflexivas em seu papel.

4 Referências

Duhigg, C. (2012). *O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Kahneman, D. (2011). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gottlieb, L. (2019). *Talvez você deva conversar com alguém. Uma terapeuta, o terapeuta dela e a vida de todos nós*. São Paulo: Vestígio

CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO HOSPITALAR. Uma análise sobre a promoção do bem-estar dos profissionais de saúde em hospitais durante a pandemia

Diego Mello Lucena

dlucena863@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Com o início da pandemia, muitos hospitais tiveram de aumentar a quantidade de funcionários nos mais variados setores a fim de suprir a demanda ocasionada pelo aumento dos casos do Coronavírus em março de 2020. Devido aumento das contratações, muitos profissionais não foram assistidos da forma correta. Alguns entendiam apenas sobre a área à qual foram contratados para desempenhar suas funções. No entanto, tais profissionais careciam de explicações sobre as outras áreas do hospital. Em virtude deste ocorrido, o papel da psicologia organizacional é volta-se à integração dos profissionais de forma saudável, com ênfase nas boas práticas no ambiente de trabalho.

Diante de tal situação, essa pesquisa visa compreender as formas de atuação da psicologia organizacional num ambiente hospitalar e relacioná-las com o impacto das boas práticas no bem-estar de os funcionários. A fim de responder o objetivo, a metodologia adotada para essa pesquisa, foi a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa a fim de responder a seguinte questão: qual a importância da adoção das práticas da psicologia organizacional durante o período pandêmico na promoção do bem-estar?

Considera-se que alguns hospitais adotam estratégias a fim de melhorar a convivência dos funcionários novos com os veteranos, junto às atividades integrativas, relacionadas ao bem-estar de todos, porém destaca-se que a atuação do psicólogo organizacional neste período é importante, pois além de nortear toda a equipe, promove a adoção de hábitos salutarés pela equipe, evitando futuros conflitos e aumento dos índices de absenteísmo relacionados à doenças ocupacionais provenientes deste período.

2 Contextualização

2.1 A Pandemia

Em 2020, iniciava-se a pandemia por conta do SarsCov-2, impactando os sistemas de saúde do Brasil e do mundo devido ao aumento dos casos positivos, o que gerou o aumento na demanda de atendimentos dos hospitais e pronto socorros do país em mais de 150%, segundo Remuzzi (2020).

Medeiros (2020) em seus estudos, ressalta que o despreparo dos países em relação ao enfrentamento relacionado às zonas de contaminação do vírus, medidas de isolamento social foram tomadas a fim de prevenir a disseminação da Covid-19 e seus impactos negativos nos setores econômico, social e de saúde das populações. Contudo, devido a proporção dos índices de contaminação crescentes, os hospitais tiveram de aumentar a quantidade de funcionários, junto a mudança das rotinas locais.

Diante do cenário pandêmico e da ineficiência dos serviços de saúde, a contratação de profissionais a fim e aumentar o corpo hospitalar diante de uma pandemia foi uma ação certa, levando hospitais tradicionalistas à reinvenção de seus valores junto aos seus corpos clínico e administrativo, que com as contratações passava a ser reformulado em virtude do caos relacionado à situação. Assim, os hospitais passaram a fazer parte da integração e do cuidado ao ser humano, porém devido às contratações em massa

uma dificuldade foi relatada: a interação saudável dos novos funcionários, junto à promoção dos bons hábitos de saúde mental, física e social (Rodrigues, 2021).

Dentro do cenário apresentado pela pandemia, considera-se que as medidas de suporte emocional, junto a disponibilização do atendimento psicológico aos trabalhadores são imprescindíveis para o bom relacionamento da equipe, junto a interação da mesma. A atenção especial a saúde mental dos profissionais é importante devido ao aumento da carga de trabalho por conta da expansão da Covid-19, por isso gestores e lideranças institucionais poderão incentivar pedidos de ajuda caso os membros da equipe precisem devido a fragilidade ocorrida com eles (Ricart, 2020).

2.2 Atuação do psicólogo organizacional e suas ações relacionadas às boas práticas no ambiente hospitalar

Um dos desafios da psicologia organizacional dentro do ambiente hospitalar é a questão em lidar com as mudanças decorrentes ao período, uma vez que nem todos os envolvidos eram a favor dessas. Renteria, Peixoto & Bastos (2020) ressaltam que a aplicação dos focos de atuação são fatores importantes para a aplicação de novas metodologias e diferentes olhares. Observa-se que diante de tal aplicação, as bases científicas são importantes para que o profissional da área de psicologia identifique as tensões neste cenário e a partir da visão científica relacionada ao bem-estar em junção das boas práticas este consiga melhorar o cenário em questão.

O conceito de organização defendido por Giusso & De Luca (2017) caracteriza-se como um complexo sistema de interações entre as pessoas de comportamentos diferentes. Sendo assim, considera-se que há agrupamentos humanos distintos em todos os lugares e, devido a isso torna-se necessária a abordagem relacionada aos bons hábitos por conta da pressão exercida não somente no período pandêmico, mas também devido às diferenças relacionadas a questão organizacional, como por exemplo, a formação das personalidades, hábitos dentre outros.

No contexto pandêmico, a adoção das estratégias relacionadas à melhora do convívio entre os profissionais do setor hospitalar, tornou-se uma necessidade, visto que são pessoas diferentes e costumes distintos. Considera-se que a adoção de ações relacionadas à promoção do bem-estar a este público específico, junto a atuação do profissional de psicologia organizacional a fim de prevenir possíveis alterações no humor, rendimento ou possíveis sinais de sobrecarga de trabalho são estratégias relacionadas à atuação do psicólogo.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) e o Centro de Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos (CDC) (2021), as medidas relacionadas ao bem-estar são importantes para a diminuição dos casos relacionados às comorbidades decorrentes de doenças mentais, como por exemplo o burnout, esgotamentos emocionais, depressão, ansiedade, dentre outras.

As ações relacionadas à promoção do bem-estar relacionam-se aos hábitos individuais de cada um, porém, ressalta-se que dentro de um ambiente hospitalar é necessário que as atividades sejam adaptadas, ou seja, além de propostas entre o setor de saúde mental responsável pelos funcionários e ao setor de gestão, é necessário que cada um adote hábitos relacionados à prática de ações que promovam boas sensações, assim, a adoção das recomendações individuais e em grupo são importantes para que o cuidado seja integralizado nessas organizações (Xiang et al. 2020).

Dentro do cenário hospitalar, três fatores são considerados no desenvolvimento das estratégias de saúde mental, são eles: a adoção das equipes multidisciplinares, a comunicação clara sobre as situações relacionadas à COVID-19 e o estabelecimento de serviços de promoção do bem-estar, saúde mental e aconselhamento psicológico neste cenário.

As políticas públicas relacionadas às recomendações individuais estabelecem que o cuidado de si mesmo e dos demais é importante neste momento, junto às práticas da comunicação eficiente, ou seja, se um parente ou amigo tiver qualquer tipo de mal-estar ou crise de ansiedade ou qualquer outro tipo de manifestação relacionada aos sintomas psicológicos decorrentes de uma pandemia, o setor hospitalar deve ser avisado para que as medidas sejam tomadas de forma preventiva para com o funcionário e seus familiares. A atenção aos sentimentos, necessidades e ao trabalho também são fatores abordados dentro deste contexto, porém ressalta-se que o estabelecimento do cuidado relacionado à assistência hospitalar é importante devido a promoção de um clima saudável relacionado à comunicação, colaboração e construção de laços entre as equipes para um bem comum: o paciente (Kang et al., 2020).

Assim, a promoção da saúde dentro deste cenário é importante e necessária por conta da importância do cuidado com os funcionários no contexto hospitalar, bem como a adoção de políticas relacionadas a promoção do bem-estar, como põe exemplo, rodas de conversa, palestras, cursos, atividades que proponham a informação junto ao relaxamento desses grupos e a adoção de medidas.

2.3 Promoção da Saúde Mental dos Profissionais de Saúde no Contexto Hospitalar durante a Pandemia

A pandemia da COVID-19 trouxe desafios sem precedentes para os profissionais de saúde que atuam nos hospitais. Além da carga de trabalho intensa e das pressões emocionais associadas à crescente demanda por atendimento médico, os trabalhadores de saúde enfrentaram riscos significativos de contaminação pelo vírus. Nesse contexto, a promoção da saúde mental desses profissionais tornou-se uma questão crítica e exige a atuação efetiva da psicologia organizacional.

Estudos indicam que muitos profissionais de saúde experimentaram níveis elevados de estresse, ansiedade e exaustão emocional durante a pandemia, o que pode levar ao surgimento do burnout. O burnout é um fenômeno caracterizado pela exaustão física e mental, sentimentos de despersonalização e redução do senso de realização pessoal no trabalho (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). É crucial reconhecer que o burnout não apenas afeta a saúde mental dos profissionais de saúde, mas também pode comprometer a qualidade do atendimento prestado aos pacientes.

Para enfrentar esses desafios, os psicólogos organizacionais desempenham um papel fundamental na implementação de intervenções de saúde mental no ambiente hospitalar. Essas intervenções podem incluir:

- *Aconselhamento e Apoio Psicológico*: Oferecer sessões individuais ou em grupo para os profissionais de saúde, proporcionando um espaço seguro para expressar emoções, compartilhar preocupações e aprender estratégias de enfrentamento eficazes (Ayers, 2020).
- *Programas de Resiliência*: Desenvolver programas que promovam a resiliência emocional e o autocuidado, ensinando os profissionais de saúde a lidar com o estresse e a manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal (Maunder et al., 2020).
- *Treinamento em Gerenciamento de Estresse*: Fornecer treinamento em habilidades de gerenciamento de estresse, técnicas de relaxamento e estratégias para lidar com situações desafiadoras no ambiente de trabalho (Kang et al., 2020).
- *Suporte da Liderança*: Envolver líderes e gestores na promoção da saúde mental, incentivando um ambiente de trabalho que valorize a empatia, o apoio mútuo e a comunicação aberta (Greenberg et al., 2020).

Neste sentido, vale ainda destacar outro aspecto, o impacto na qualidade do atendimento. Além de melhorar o bem-estar dos profissionais de saúde, a promoção da saúde mental no contexto hospitalar também está intrinsecamente ligada à qualidade do atendimento aos pacientes. Profissionais de saúde que se sentem apoiados e emocionalmente saudáveis são mais propensos a fornecer cuidados de alta qualidade e segurança aos pacientes (Shanafelt et al., 2020).

É fundamental que todas as intervenções de saúde mental sejam realizadas de maneira ética e respeitosa, garantindo a confidencialidade e o consentimento informado dos profissionais de saúde envolvidos. Além disso, políticas de recursos humanos que promovam um ambiente de trabalho saudável e o bem-estar dos funcionários são igualmente importantes.

Portanto, a atuação da psicologia organizacional no contexto hospitalar durante a pandemia não se limita apenas à implementação de programas de saúde mental, mas também engloba a criação de um ambiente de trabalho favorável, onde a saúde mental e o bem-estar dos profissionais de saúde sejam priorizados. Essas abordagens podem não apenas mitigar os efeitos negativos da pandemia nos trabalhadores de saúde, mas também contribuir para uma assistência médica mais eficaz e compassiva aos pacientes.

3 Considerações Finais

As intervenções relacionadas ao bem-estar do colaborador da área da saúde acerca da pandemia, verificam-se pelas ações desenvolvidas junto ao setor de psicologia organizacional. Os colaboradores do ramo da saúde, por cuidarem de pessoas necessitadas, precisam de cuidados a fim de prestar um bom serviço e, por este fato destacam-se as intervenções relacionadas ao bem-estar físico, mental e social neste contexto.

As complicações relacionadas à não realização das ações de promoção do bem-estar, relacionam-se a exacerbação dos sintomas de doenças psiquiátricas, tais como a ansiedade, a melancolia dentre outras que são prejudiciais ao desempenho desses profissionais no ramo em que atuam, sendo assim, a intervenção relacionada à prevenção, junto ao acolhimento e promoção do bem-estar nesses profissionais refletem no seu relacionamento com os pacientes, de tal forma a prestarem um serviço de melhor qualidade, pois, há o cuidado em relação aos mesmos, o que proporciona a sensação de segurança e tranquilidade dentro do cenário ao qual se inserem.

Com essa pesquisa, conclui-se que a atuação do profissional da área de psicologia organizacional é importante, pois, associada a um protocolo de medidas relacionadas ao bem estar, trará à organização um resultado satisfatório e benéfico a todos os colaboradores devido a promoção do cuidado e do bem-estar.

4 Referências

- Ayers, C. (2020). Resilience in times of pandemic. In C. Ayers (Ed.), Cambridge Open Engage.
- Center for Disease Control and Prevent on. Mental health and coping during COVID-19. Recuperado em 04 de novembro de 2022 de: <https://www.hhs.gov/coronavirus/mental-healthand-coping/index.html>.
- Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessely, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during COVID-19 pandemic. *BMJ*, 368, m1211.
- Gusso, H. L.; De Luca, G.G. (2017) Organizações como Sistemas Comportamentais: Considerações para a Delimitação do Campo de Atuação. Em D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas; H. L. Gusso, *Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações (Vol.5)*. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental 5 (10) 28-65.
- Kang L, Li Y, Hu S, Chen M, Yang C, Yang BX. (2020). The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus. *Lancet Psychiatry*.7 (14), 18-24.
- Kang, L., Ma, S., Chen, M., Yang, J., Wang, Y., Li, R., ... & Liu, Z. (2020). Impact on mental health and perceptions of psychological care among medical and nursing staff in Wuhan during the 2019 novel coronavirus disease outbreak: A cross-sectional study. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 11-17.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maunder, R. G., Lancee, W. J., Balderson, K. E., Bennett, J. P., Borgundvaag, B., Evans, S., ... & Wasylenki, D. (2020). Long-term psychological and occupational effects of providing hospital healthcare during SARS outbreak. *Emerging Infectious Diseases*, 12(12), 1924-1932.
- Medeiros, E.A. Health professionals fight against COVID-19. *Acta Paul Enferm.* 2020;33: eEDT20200003.
- Pereira, M. D.; Oliveira, L. C. de; Costa, C. F. T.; Bezerra, C. M. de O.; Pereira, M. D.; Santos, C. K. A. dos; Dantas, E. H. M. (2022). The COVID-19 pandemic, social isolation, consequences on mental health and coping strategies: an integrative review. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 9, n. 7, p38-45.
- Remuzi A.; Remuzzi G. COVID-19 and Italy: what next? *The Lancet*. 2020; 395(10231):1225-8.
- Renteria, E.; Peixoto, A. L. A; Bastos, A. V. B (2020). Producción de conocimiento, prácticaprofesional y formación en psicología de las organizaciones y del trabajo: Desafíos presentados por el contexto latinoamericano. In J. Orejuela (Ed.), *Desafíos en la formación de psicólogos de las organizaciones y el trabajo*. Medellín: Editorial EAFIT.
- Ricart M. (2020) La Covid-19 monopoliza la sanidad privada en las áreas donde afecta más. *La Vanguardia*.
- Rodrigues, Selma. Estilos de liderança predominantes em empresas brasileiras que sobreviveram à pandemia causada pela Covid 19. Julho de 2021.
- Shanafelt, T., Ripp, J., & Trockel, M. (2020). Understanding and addressing sources of anxiety among health care professionals during the COVID-19 pandemic. *JAMA*, 323(21), 2133-2134.
- Siqueira, M. M. M., Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bemestar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Vanguardia. Recuperado em 04 de novembro de 2022 de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20200404/48287491681/covid-19-monopoliza-sanidad-privada-areas-afecta-mas.html>.

World Health Organization. Global Health Estimates 2016: disease burden by cause, age, sex, by country and by region, 2000-2016. Geneva: WHO; 2018.

Xiang YT, Yang Y, Li W, Zhang L, Zhang Q, Cheung T.(2020). Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. *Lancet Psychiatry*. 2020;7:228-9.

CULTURA DE APRENDIZADO. Boas práticas para sua implementação nas organizações.

Anderson Luiz Rodrigues Cairiac

prof.cairiac@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

No mundo em que vivemos, experimentamos mudanças em velocidade exponencial. Produtos e serviços são lançados e desaparecem na mesma velocidade, assim como empresas, aparentemente solidas, têm se desmanchado no ar. As tecnologias digitais têm forte influência sobre estas mudanças, sobretudo porque mudaram a nossa forma de se relacionar com o mundo e com as pessoas.

Ainda assim, é possível perceber que muitas organizações estão engessadas, por muitas vezes adotarem uma cultura rígida, em que a mudança não é bem-vinda. Mais ainda, por adotarem uma cultura baseada apenas em resultados, seus gestores normalmente se desesperam quando as metas não são atingidas e os indicadores caem vertiginosamente nesse cenário. Além disso, é notório que muitas pessoas estão adoecendo, por atuarem em ambientes hostis e que não privilegiam o ser humano.

Para que as organizações mantenham a sua relevância neste cenário caótico, é necessário arriscar um pouco mais, e uma das possibilidades é a adoção de uma cultura de aprendizado. Como ensina Senge (1998), organizações que aprendem são aquelas que criam o cenário em que querem estar inseridas. Para tanto são necessárias mudanças que não sejam superficiais, mas que ocorram efetivamente no sistema de crenças, no ponto mais profundo de uma organização.

O presente estudo pretende trazer à luz boas práticas para implementação de uma cultura de aprendizado nas organizações. Inicialmente apresenta-se o conceito de cultura organizacional e seus elementos, passando pelos tipos de cultura que se apresentam nas empresas, bem como as vantagens da implementação de uma cultura de aprendizado. Em seguida, apresenta algumas estratégias para implementação desta espécie de cultura. O presente trabalho tem como metodologia a revisão bibliográfica realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina, e selecionado de acordo com as discussões sobre cultura organizacional.

2 Cultura organizacional

Para se conceituar, inicialmente, é possível designá-la como um conjunto de manifestações e elementos, dentre os quais crenças, valores, conhecimentos, arte e linguagens, que geram sentimentos de identidade nas pessoas que compõem determinado grupo social e que expressam o modo de ser e viver destas pessoas. Segundo Mintz (1982), trata-se de um conceito de múltiplos significados.

Define-se cultura como uma propriedade humana ímpar, baseada em uma forma simbólica, ‘relacionada ao tempo’, de comunicação, vida social, e a qualidade cumulativa de interação humana, permitindo que as ideias, a tecnologia e a cultura material se “empilhem” no interior dos grupos humanos.

Por serem formadas por pessoas, as organizações, independentemente da sua finalidade, também possuem elementos que as diferenciam das demais congêneres. A estes elementos, muitos deles invisíveis, costuma-

se dizer que integram a cultura organizacional. Inexiste organização sem cultura organizacional, ainda que não haja uma intencionalidade dos fundadores e gestores sobre a sua criação.

Schein (2009) explica cultura organizacional como sendo um conjunto de pressupostos inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo, para lidar com problemas de adaptação dos seus membros e integração dos novos membros. Trata-se, a priori, de um sistema de valores e crenças que dá sentido às práticas organizacionais e norteia o comportamento e a atuação das pessoas que compõem determinada organização. Todavia, para Schein (2009), a cultura organizacional está intrinsecamente ligada à liderança, cujos valores são introduzidos e cascadeados para toda a organização.

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda. (Schein, 2009, p. 1).

Referido autor ensina que a cultura organizacional possui três componentes: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. *Artefatos*: são os processos e estruturas visíveis, que definem as características peculiares de um grupo. Por exemplo, a arquitetura, a linguagem, os comportamentos e o vestuário. Apesar de serem de fácil visualização, podem ser de difícil interpretação, uma vez que podem ter significados distintos para pessoas diferentes. *Valores compartilhados*: neste nível encontram-se os valores, as normas, as metas, os objetivos e a filosofia da organização. São itens importantes e que norteiam as regras de comportamento estabelecidas pela liderança como ideais. Enquanto valores demonstram o que é importante para os integrantes de uma organização, as normas tratam-se de regras de relacionamento, o que deve ou não ser feito. *Pressupostos básicos*: Schein (2009) acredita que este é o nível mais profundo da organização, uma vez que aqui estão as crenças, as percepções, os pensamentos e sentimentos inconscientes e que são assumidos como verdadeiros. Daqui se extraem os significados das ações e percepções, que não estão apresentados de maneira formal, mas que influenciam diretamente no que as pessoas pensam e sentem a respeito da organização, e de que maneira as pessoas agem.

Para Schein (2009), os pressupostos básicos, que integram um sistema de crenças, influenciam os valores e normas compartilhados e, assim, as decisões e ações que serão tomadas na organização. Estas, por fim, produzem os artefatos, aspectos mais visíveis da cultura organizacional.

Partindo desta orientação, é importante destacar que para se criar uma verdadeira mudança de cultura organizacional não basta que se dê no nível dos artefatos, mais superficial. Ou seja, criar um ambiente ‘descolado’, com pufes, mesa de bilhar e geladeira com cerveja não é suficiente para que a organização desenvolva uma cultura de inovação. É necessário que a mudança ocorra primeiro no nível dos pressupostos básicos, considerando que é a partir do sistema de crenças que serão produzidas as normas e comportamentos necessários para dar sustentação à transformação cultural.

Vale dizer, se a gestão desta organização for voltada apenas para resultados, a criação de um ambiente ‘descolado’ apenas significará investimento equivocado.

2.1 Tipos de cultura organizacional

Magaldi e Salibi Neto (2019), citando estudo publicado em fevereiro de 2018 na revista norte-americana Harvard Business Review, concluem que existem oito tipos de cultura organizacional, a saber:

Acolhimento: ambiente de trabalho onde imperam os relacionamentos positivos e o trabalho em time é valorizado.

Propósito: ambiente em que as pessoas tendem a fazer o bem para a sociedade, é caracterizado pela solidariedade.

Aprendizado: ambiente em que as pessoas estão focadas na exploração, inovação e criatividade, lançando ideias novas e explorando possibilidades. O conhecimento e a inovação são valorizados.

Prazer: ambiente de despreocupação, pois as pessoas estão focadas apenas naquilo que as torna felizes, ainda que não se obtenham os resultados desejados.

Resultados: orientação para o cumprimento de metas e valorização da meritocracia.

Autoridade: ambiente competitivo, em que as pessoas se esforçam para obter vantagens pessoais.

Segurança: foco no planejamento e na prevenção, considerando tratar-se de negócio com certo grau de risco.

Ordem: ambiente extremamente metódico, cujas regras e procedimentos devem ser estritamente obedecidos.

Segundo os autores (2019), ainda se referindo ao estudo acima mencionado, 89% das organizações analisadas possuem, como cultura dominante, a de resultados. Para os desafios de um mundo digital, globalizado e de negócios fluidos, é imperioso o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado nas organizações, uma vez que as empresas cuja cultura seja menos flexível tendem a sucumbir às mudanças em velocidade exponencial que a tecnologia proporciona. Todavia, como ensina Chiavenato (2014), o ideal é que a organização adote estratégias culturais adaptativas de acordo com seu tipo de negócio, de modo a não ser tão flexível que perca sua identidade, nem tão rígida que seja um impedimento à mudança.

2.2 Vantagens da cultura de aprendizado

Melhora o desempenho e a eficiência da equipe: Quando as pessoas estão comprometidas com a aprendizagem e estão sempre buscando novas maneiras de fazer as coisas, elas tendem a ser mais eficientes e a produzir resultados melhores.

Promove a inovação e a criatividade: Quando as pessoas estão constantemente aprendendo, elas estão mais abertas a novas ideias e têm mais recursos para solucionar problemas de maneira criativa.

Aumenta a satisfação dos funcionários: As pessoas geralmente se sentem mais motivadas e satisfeitas no trabalho quando têm oportunidades de aprender e crescer.

Fortalece o compromisso e a lealdade da equipe: Quando as pessoas se sentem valorizadas e apoiadas em seus esforços de aprendizado, elas tendem a se sentir mais comprometidas com a empresa e mais leais a ela.

Melhora a resolução de problemas e a tomada de decisão: Quanto mais informações e conhecimentos uma pessoa tem, mais facilmente ela será capaz de identificar e resolver problemas e tomar decisões informadas.

Em síntese, a adoção de uma cultura de aprendizado pode ajudar a organização a se tornar mais eficiente, satisfatória e inovadora, em um mundo em constantes transformações. Uma vez que, fomenta o desenvolvimento da capacidade de adaptar e prosperar. Isso ocorre porque uma cultura de aprendizado fomenta a mentalidade de crescimento e a busca contínua por conhecimento e melhoria, o que, por sua vez, tem uma série de benefícios significativos.

Seja por quê a eficiência é aprimorada quando uma organização abraça uma cultura de aprendizado. Isso ocorre porque os funcionários se tornam mais habilidosos e proficientes em suas tarefas à medida que adquirem novos conhecimentos e competências. Eles aprendem com os erros e sucessos passados, encontrando maneiras mais eficazes de realizar suas atividades. Além disso, uma cultura de aprendizado incentiva a inovação na forma como as tarefas são executadas, resultando em processos mais eficientes e econômicos.

Ou ainda, por quê, em uma cultura de aprendizado contribui para a satisfação dos funcionários. Quando as organizações valorizam e apoiam o desenvolvimento profissional de seus membros, isso cria um ambiente de trabalho mais positivo e motivador. Os funcionários se sentem mais engajados e investidos em seu trabalho, uma vez que percebem que a organização está comprometida em ajudá-los a crescer e prosperar em suas carreiras. Isso, por sua vez, leva a uma maior retenção de talentos, reduzindo os custos associados à rotatividade de funcionários.

A inovação é outra área em que uma cultura de aprendizado desempenha um papel crucial. Em um mundo em constante evolução, as organizações precisam ser ágeis e capazes de se adaptar rapidamente às novas demandas e oportunidades. Uma cultura de aprendizado encoraja a experimentação e a busca por

soluções criativas para os desafios enfrentados. Os funcionários se sentem mais confortáveis em propor novas ideias e abordagens, sabendo que a organização apoia a inovação. Isso pode levar ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores que atendem às necessidades em constante mudança dos clientes.

Neste sentido, uma cultura de aprendizado é um ativo valioso para as organizações em um mundo em constante transformação. Ela melhora a eficiência, promove a satisfação dos funcionários e estimula a inovação. Ao criar um ambiente que valoriza a aprendizagem contínua e o desenvolvimento profissional, as organizações estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios e as oportunidades que surgem em um ambiente de negócios em constante evolução. Portanto, a adoção e a promoção de uma cultura de aprendizado devem ser consideradas como investimentos estratégicos para o sucesso a longo prazo das organizações.

3 Boas práticas para estimular a cultura de aprendizado nas organizações

Como mencionado anteriormente, a cultura de aprendizado é aquela na qual os comportamentos criativos, aventureiros e inovadores são valorizados, e os líderes consideram o conhecimento das pessoas, a possibilidade de experimentar, considerando ainda o erro como oportunidade de melhoria.

Para Magaldi e Salibi Neto (2019), “a principal vantagem desse estilo é que ele incentiva a inovação, a agilidade e o aprendizado organizacional, atributos valorizados e requeridos nesse novo ambiente de negócios”. Importante salientar que é preciso que a organização tenha a clareza que, muitas vezes, a inovação proposta pelas pessoas em uma cultura de aprendizado não corresponde à versão final de um produto ou serviço, mas fazem parte de um processo de melhoria contínua. Também é importante destacar que a cultura organizacional não se consolida do dia para a noite. Ao contrário, ela é criada ao longo do tempo, tratando-se, portanto, de algo paulatino, cuja intenção é ser *perene*. Para isso, é preciso que todos na organização, sobretudo as lideranças, tenham a clareza das direções a serem tomadas, não esperem resultados imediatos e insistam nas ações de transformação.

Adotar uma cultura de aprendizado também não significa que os elementos das demais espécies de cultura organizacional, sobretudo a de resultados, sejam completamente desconsiderados. Ao contrário, o ideal é que haja um mix cultural, que permita decisões ágeis em cenários desafiadores. A seguir, são apresentadas algumas boas práticas para a implementação de uma cultura de aprendizado nas organizações.

Mapeamento do estado atual da organização. A adoção de ferramentas, tais como questionários, pesquisas e entrevistas para entender o clima e quais são as crenças que permeiam a organização e, principalmente, quais são os comportamentos críticos, que devem ser alterados. A partir destes dados, é possível estabelecer novas estratégias, novas normas, processos internos e artefatos e, assim, reorganizar o sistema de crenças.

Reescrita dos princípios da organização. Para que traduzam a cultura que se pretende implementar de maneira inequívoca, à prova de dúvidas. Importante que estes princípios respondam o que não é tolerável na organização, o que se espera de cada colaborador, e quais as normas de conduta fundamental.

Capacitação das lideranças. As lideranças são o espelho da organização. Portanto, as primeiras a difundir uma nova cultura organizacional. Estas lideranças devem ser capacitadas para que se apropriem das novas crenças e pressupostos que se pretende instalar. O ritmo das mudanças será dado pelos líderes, que devem agir de forma coerente com a filosofia que se pretende implantar. Entretanto, a cultura se retroalimenta do que é difundido. Portanto, para que a cultura se consolide, é necessário o engajamento de todos, dos *C-levels* ao ‘chão de fábrica’.

Comunicação aberta e transparente. Por meio da comunicação, a organização promove suas ações de redirecionamento cultural. Logo, é importante a adoção de estratégias de comunicação livres de burocracia, de modo que as mensagens e mudanças sejam integralmente compreendidas pelos membros da organização. Uma comunicação aberta e transparente fortalece o relacionamento entre as pessoas e entre as diferentes áreas de uma empresa.

Adoção de elementos de gestão ágil. A adoção de ferramentas e estratégias que possibilitem a tomada de decisões rápidas e a integração de todos os componentes de um time, que podem ainda acompanhar, de forma remota, o desenvolvimento de determinado projeto.

Estímulo à segurança psicológica e ao mindset de crescimento. A construção de um ambiente de trabalho livre de julgamentos e preconceitos, em que o erro seja tratado como oportunidade de aprendizado. Pessoas que adotam o *mindset* de crescimento, segundo Dweck (2017) são mais confortáveis com as mudanças porque acreditam que suas habilidades podem ser incrementadas continuamente. Assim, não tem medo de errar e veem oportunidade de crescimento em todas as situações, mesmo as mais desafiadoras.

Estímulo ao desenvolvimento contínuo. Com a oferta de ações de treinamento e desenvolvimento, e também estímulo à educação formal (graduação, pós, MBA etc) e cursos de línguas.

Valorizar os colaboradores que primeiro adotarem a nova cultura. A adoção de iniciativas de reconhecimento e premiação para as primeiras pessoas que aderirem à nova cultura organizacional serve como estratégia de comunicação, no sentido de que fica explícita a mensagem de que novos tempos chegaram à organização. Entretanto, é importante a adoção de um sistema de reconhecimento para além do início da transformação cultural, para que dê sustentação a ela.

Contratar pessoas pelo fit cultural. Nos processos seletivos, o responsável pela vaga deverá considerar não apenas as habilidades técnicas do candidato para suprir a necessidade da área, mas também levar em consideração se a pessoa possui valores e crenças alinhados com a organização e adota comportamentos que se encaixam na cultura.

4 Considerações Finais

Vivemos um momento de transformações em velocidade exponencial, influenciadas, sobretudo, pelos avanços tecnológicos e pelo novo modo de vida digital. As organizações, para manterem sua relevância, e mesmo sobreviverem nesse cenário, precisam se adaptar rapidamente. Organizações cuja cultura é apenas focada em resultados, que ainda são a maioria, tendem a se esvaziar, dado o risco até mesmo de adoecimento das pessoas que as compõem.

Organizações que adotam uma cultura de aprendizado se adaptam melhor a estes cenários caóticos de mudança e, mais importante, muitas vezes estão na vanguarda da transformação. Têm a clareza de que o produto/serviço que oferecem está em constante atualização, para atender as novas demandas do seu consumidor. Valorizam o seu maior ativo: o humano, pois as pessoas que ali trabalham tendem a ser mais incluídas e reconhecidas. A transformação cultural é trabalhosa e os resultados não são imediatos, mas deve ser uma ação intencional, pois necessária.

5 Referências

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manole.
- Dweck, C. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva.
- Magaldi, S.; Salibi Neto, J. (2019). *O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial*. São Paulo: Gente.
- Mintz, S.W. (1982). *Cultura: uma visão antropológica*. Recuperado em 15 de dezembro, 2022, de <https://www.scielo.br/j/tem/a/JwQBsJjNPtSGCvBHQc8wQXC/?lang=pt>.
- Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Senge, P. M. (1998) *A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Rio de Janeiro: Best Seller

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: drivers do ecossistema produtivo.

Alexandre Vasconcellos de Andrade

prof.alexandre.vas@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Cultura e Clima Organizacional são aspectos intrínsecos a toda e qualquer forma de estruturação produtiva humana. As organizações independentemente de seu porte, nicho ou segmento de atuação seja ela pública, privada ou não governamental interagem internamente com as áreas, departamentos ou seções que os compõem em seus respectivos processos produtivos e também com o ecossistema ou ambiente externo: mercado, governo e sociedade, os stakeholders.

Esses processos de produção são estruturados em inputs de matéria-prima ou insumos tangíveis e/ou intangíveis, processamento, transformação e agregação de valor com outputs de produtos, serviços ou informações ao mercado e clientes com a devida retroalimentação para aperfeiçoamento ou manutenção do sistema ou processo.

Nesse contexto de relações com o exterior, há interdependência e trocas que aperfeiçoam as organizações em suas políticas e estratégias de atração, desenvolvimento, manutenção e retenção de talentos por meio de promoções ou progressões funcionais, bem como com a implantação de uma cultura adequada à consecução da missão, visão e valores da organização, primando por um clima interno propício à produtividade e segurança psicológica dos colaboradores, utilizando perspectivas e referências de cases de sucesso ou benchmarking (aqui entendido como as melhores práticas de mercado). Cultura e Clima Organizacional devem ser otimizados e atualizados frequentemente como drivers de um sistema informacional ou produtivo. De acordo com Gogoni (2020) drivers são “programas controladores de dispositivos ou componentes”, atuando como guias de determinada função ou objetivo.

Nesse sentido, Cultura e Clima Organizacional atuam como softwares que visam a modernização, produtividade e lucratividade das organizações (formatação ou uniformização comportamental, em uma palavra) para que a subsistência individual e coletiva seja viabilizada, bem como a manutenção ou ampliação de seu marketshare nos mercados, nesse contexto de economia plural e globalizada.

Os autores Davel e Vergara apud Canela, Lima e Santiago (2016, p.10) reverberam com críticas à visão de que “pessoas são vistas como custos e o tratamento a elas como recursos”. Por serem cruciais para o sucesso empresarial, a compreensão e a gestão da Cultura e do Clima Organizacional constituem-se como objetivo desta pesquisa de revisão de literatura com viés preponderantemente qualitativo para entender cada um desses constructos ou fatores, bem como a sua importância para intervenções produtivas nas organizações, em livros e artigos indicados ou de Internet

2 Desenvolvimento da Liderança

2.1 *Cultura e Clima Organizacional: Soul das organizações*

De acordo com Barbosa (2012) as organizações são sistemas abertos e vivos tendo em si não somente sua parte ou composição física e visível, tangível; mas especialmente sua “alma” - intangível - como produto da missão efetivamente incorporada em cada um de seus integrantes. O autor em tela destaca que seja planejada ou não, “a alma da empresa” é o que consolida a identidade dessa organização, sendo essencial para sua efetivação no grupo. O propósito, essa alma ou Soul das organizações... Nas palavras do autor:

Essa “alma da empresa” nasce da real missão da empresa, do propósito maior que esta organização adquire com seu surgimento, e está muito além do seu simples e formal objetivo social. Seja de forma natural, seja de forma planejada ou induzida, a essência da empresa é o que dá nobreza e valor ao trabalho, é o que une pessoas, é o que causa orgulho, interesse genuíno e satisfação por fazer parte de um todo, é o que consolida os valores e princípios a serem seguidos. (Barbosa, 2012, p.1)

Nessa mesma linha Souza (1982) citada por Alencar (2017, p.14) assegura que o clima é a “alma” da empresa e que este mesmo clima precisa ser cuidado a fim de que garanta a máxima produtividade do colaborador. Alencar ainda destaca a responsabilidade de gerenciamento do clima pelos gestores porque o clima organizacional é avaliado e vivenciado com base nas percepções de cada integrante da organização, os quais influenciam-se mutuamente.

Araújo e Garcia (2015, p.46) citando Wilson, autor da importante obra *Innovative reward systems for the changing workplace*, publicada em outubro de 1994, destacam quatro reforçadores de comportamentos, tais como o social, simbólico, relativo ao trabalho e financeiro no contexto organizacional; a saber:

- 1) social: vinculado ao reconhecimento e recompensas não materiais ou financeiras, indicam explícita ou implicitamente o behaviour esperado pela cúpula estratégica da organização;
- 2) simbólico: são estratégias de agrado com premiação pública no ambiente interno da organização, como por exemplo, ingressos para shows, pacotes turísticos ou ainda congressos e/ou eventos esportivos;
- 3) relacionado ao trabalho: promoções e progressões funcionais, participação em projetos especiais nos quais fique evidente a expertise, alçando a outro status de reconhecimento pela organização e junto aos grupos de que faz parte;
- 4) financeiro: são bonificações financeiras pelos resultados alcançados como um todo pela organização, tais como PPR (Programa de Participação de Resultados) ou PPL (Programa de Participação nos Lucros) ou ainda, gratificações concedidas especificamente a certos colaboradores por seu empenho e desempenho nos resultados da organização.

Os autores Araújo e Garcia (2015, p.47) citam que Bergamini argumentando que as punições também atuam como reforçadores comportamentais cujas características são o medo e a repressão, além de “restrições financeiras e de privilégios”. Nesse sentido, clara fica a importância do tema gestão do clima e da cultura organizacional como direcionadores de crenças e valores, assim como atitudinais e comportamentais: drivers do ecossistema produtivo empresarial ou do comportamento “almejado”, o Soul possível das organizações.

2.2 Cultura e Clima Organizacional: uma definição

Segundo Chiavenato (2009, p.p 164-174) a cultura está no DNA das organizações e empresas. No entanto, nosso autor destaca que a cultura social na qual todo ser humano está imerso e faz parte, influenciado e influenciador, representam conjunto de crenças, hábitos, costumes e valores, incluindo aqui toda produção filosófica, política, acadêmica, literária e desde o modo de falar, vestir e alimentar-se não tem relação com a Cultura Organizacional propriamente dita: “a alma das organizações”.

Esta, na concepção do autor “a cultura organizacional não tem nada a ver com isso” (Chiavenato, 2009, p.164). Nesta linha, como argumento de autoridade, afirma-se que a cultura distingue em essência uma organização de outras, assim como numa leitura etnográfica os hábitos, costumes, crenças e valores de um determinado grupo de pessoas ou mesmo de um país, conforme explicita o autor:

A cultura organizacional ou corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. (Chiavenato, 2009, p.165).

Ainda em linha com nosso autor (2015, pp. 366-367) a cultura organizacional é um modo costumeiro de agir e pensar, sendo comum a todos os integrantes da corporação, explicitando também que a cultura é toda norma formal e informal que orientam ou dirigem as atitudes (menos frequentes ou habituais) e comportamento (mais frequentes, habituais) no dia a dia do trabalho para realizar a convergência dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais na produtividade e prosperidade de todos.

Nesse contexto, valendo-se da metáfora do iceberg para descrever a parte aberta, conhecida e formal da cultura organizacional (características visíveis com ênfase em tarefas e operações), ao passo que ocultamente há os aspectos ou nuances informais, não formais e invisíveis (características emocionais e afetivas), descritos em dois níveis conforme se vê na Figura 1, a seguir:

Figura 1: O *Iceberg* da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2009, 2015).

Já a cultura é composta ou segmentada em partes ou camadas que a equilibram e consolidam para efetivação dos valores dos fundadores, fonte dessa mesma cultura organizacional constituindo os pressupostos mais básicos e iniciais de uma organização, a seguir na Tabela 1:

Tabela 1: Pressupostos básicos da cultura organizacional

Artefatos	Padrões de Comportamento	Valores e Crenças	Pressuposições Básicas
Prédios/Instalações	Tarefas	O que dizem ou fazem	Crenças inconscientes
Tecnologias	Processos	Filosofias	Percepções
Produtos	Normas	Objetivos	Sentimentos
Serviços	Regulamentos	Metas	Concepções
Ambiente Físico	Relações	Estratégias	Paradigmas

Fonte: Chiavenato (2009, 2015).

Para clima organizacional nosso autor (Chiavenato, 2009; 2015) indica respectivamente que o clima é uma atmosfera psíquica de cada organização, estando vinculado ao moral (ânimo e confiança) o atendimento das necessidades dos colaboradores (satisfação), podendo ser caloroso ou não, positivo ou negativo, satisfatório ou insatisfatório.

2.3 Cultura e Clima organizacional: proposta de intervenção

As relações de trabalho ao longo do desenvolvimento social e industrial da humanidade transformaram-se radicalmente quebrando paradigmas como a escravidão, o trabalho infantil, insalubre e com jornadas excessivas. Silva (2009, p.18) apresenta aspectos em relação ao trabalho - poder, riqueza, comunicação e tempo livre - em cada uma das épocas/sociedades a seguir classificadas na Tabela 2:

Tabela 2: As pectos vinculados à cultura organizacional

Fatores	Pré-industrial	Industrial	Pós-industrial	Em Redes
Trabalho	Trabalho físico, Fadiga	Robotização, Padronização	Intelectualização e Diversidade	Tele trabalho e Integração logística
Poder	Posse da terra, Servidão	Posse dos meios de produção, Trabalho formal	Posse dos meios de produção e comunicação	Conhecimento, Criatividade, Inovação
Riqueza	Subsistência	Investimentos e geração de trabalho	Especulação financeira	Qualidade de Vida, Valores relativizados
Comunicação	Limitada ao local	Comunicação em massa	Globalização e interatividade	Seletividade, Interatividade
Tempo Livre	Sem referência	Jornadas prolongadas	Mais tempo livre, diversificação das atividades	Integração do trabalho com lazer e estudos, Flexibilidade temporal e espacial

Fonte: Adaptado de Silva (2009).

Diante do exposto, evidencia-se um longo e lento processo de transformação que visa culminar numa percepção de trabalho como integração à vida, proporcionando desenvolvimento e bem-estar comum, numa perspectiva diametralmente oposta a nossa cultura judaico-cristã, que vê e vive o trabalho como uma forma original de castigo, purificação ou expiação conforme se depreende das escrituras bíblicas sobre o produto ou consequência do pecado do homem: “Do suor do teu rosto comerás o teu pão, até que te tornes à terra; porque dela foste tomado; porquanto és pó e em pó te tornarás”. (Gênesis 3:19).

A especialista em Educação Corporativa Kira Tarapanoff, citada por Silva (2009, pp.28-29) destaca que a continuidade das organizações (um dos princípios da contabilidade) ou sobrevivência das organizações perpassa pela aprendizagem contínua com a criação de novos conhecimentos, inovação ou criação, especialmente citando Peter Senge, para quem “a sobrevivência depende exclusivamente de aprender antes da concorrência” para manter efetivamente o diferencial competitivo.

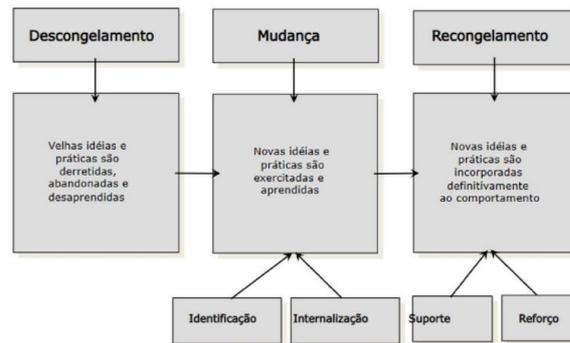
Nesse sentido, a educação de modo geral é vista como uma estratégia complementar de *Learning Organization* porque a construção do conhecimento é uma proposta de intervenção por si mesma no âmago, na “alma da empresa”, e acrescentamos aqui clima e cultura, uma vez que o conhecimento é desenvolvido ou criado, retido ou compartilhado pelo ser humano no contexto da Gestão do Conhecimento (GC), assim como a Cultura e o Clima no ecossistema organizacional.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2015, pp. 368-369) as organizações são ambientes controlados complexos que devem ser monitorados e para a consecução da motivação e da produtividade. O referido autor pontua que para a efetivação da mudança no clima e na cultura das empresas é necessário que se tenha capacidade de inovação.

Há quatro âmbitos listados e descritos sem os quais não há mudança no clima e na cultura: 1) adaptabilidade: habilidade em atender demandas e “resolver problemas” com prontidão, flexibilidade e inovação; 2) identidade: conhecimento do histórico da organização, bem como o compartilhamento das mesmas metas e objetivos da organização; 3) perspectiva do meio ambiente: percepção exata do meio ambiente para a possibilidade de investigar observando, analisando, concluindo ou inferindo hipóteses, limites e possibilidades; 4) integração: dos colaboradores e demais participantes para modificar a cultura e favorecer, melhorando o clima organizacional.

A mudança é entendida como a modificação de um estado a outro e esse rico processos traz interrupções, perturbações, rupturas e transformações no ambiente interno da organização. Em síntese, segundo nosso autor em tela, adaptação, renovação e revitalização são ou devem ser palavras de ordem e constantes nos dicionários organizacionais.

Figura 2: 3 momentos da mudança.



Fonte: Chiavenato (2015, p. 371).

A mudança apresenta três momentos ou etapas distintas, a saber: descongelamento, mudança e recongelamento: i) descongelamento: do modelo atual de comportamento para que a próxima fase possa ocorrer ou ser implementada; ii) mudança: momento no qual o coletivo empresarial adota novos modelos mentais ou mind set promovendo novas atitudes, comportamentos e valores no fazer profissional, e iii) recongelamento: momento individual e/ou coletivo de sedimentação, consolidação dos novos padrões comportamentais e atitudinais, culminando na mudança de clima e cultura organizacional, conforme visualizado na Figura 2.

3 Considerações Finais

Nosso estudo de revisão de literatura conduziu-nos à percepção de que cultura e clima organizacional atuam como ferramentas, drives ou dispositivos de modus operandi nas relações internas nas empresas, constituindo por assim dizer a “alma das organizações”. Que a gestão contínua e minuciosa do clima ou atmosfera organizacional, assim como da aplicabilidade ou vivência da cultura no dia a dia são fatores preponderantes da estruturação e sobrevivência das empresas e de seu ecossistema produtivo.

Identificou-se que há um processo de mudança nas relações de trabalho nas sociedades na linha do tempo, transitando desde um trabalho mais categórico, braçal e manufatureiro para uma atividade que integra todos os âmbitos da vida: trabalho, estudos, lazer e até mesmo espiritual, por objetivar-se um propósito que não se limita ao o quê e como, mas sim ao porquê das coisas...

As relações de trabalho, poder, riqueza, comunicação e tempo livre funcionaram e funcionam como linhas mestras e invisíveis que permeiam as mudanças na sociedade e nas organizações. Nesse contexto, a sobrevivência só é assegurada com o aprender a aprender constante e não somente dos indivíduos, mas do todo da organização.

Fatores como adaptabilidade, identidade, perspectiva do meio e integração são palavras de ordem e do dia para o aprendizado organizacional e sua manutenção num contexto global e multicultural. A mudança tão necessária de tempos em tempos só se dá por meio de uma revisão constante dos rumos e desempenho organizacional. Descongelar, mudar e recongelar podem parecer simplista para propostas de mudança efetiva na cultura e no clima das organizações, mas no mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) em que vivemos, e num contexto político, econômico, social, tecnológico, legal e ambiental (PESTLE) como o atual são desafios coletivos e inadiáveis

4 Referências

- Alencar, E.F. (2017). Cultura e Clima Organizacional. Disponível em <https://docplayer.com.br/30158942-Cultura-e-clima-organizacional.html> Acessado em 04 dezembro 2022.
- Araújo, L.C.G & Garcia, A.A. (2015). Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. Rio de Janeiro: Gen/Atlas.

- Barbosa, A.G.A. (2012). A alma as empresas. Disponível em A Alma das Empresas | Administradores.com Acessado em 04 dezembro 2022.
- Canela, D.C.S; Lima, M.C.R; Santiago, A.M.S (2016). Clima Organizacional: Estudo de caso em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000200008 Acessado em 12 dezembro 2022.
- Chiavenato, I. (2009). Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2015). Teoria Geral da Administração. São Paulo: Manole.
- Gogoni, R. (2020). Drive ou Driver? Para não confundir mais. Disponível em Drive ou Driver? para não confundir mais] – Computador – Tecnoblog Acessado em 11 dezembro 2022.
- Silva, R.F.L. (2009). E-RH - Em um ambiente global e multicultural. Brasília: Senac-DF.
- Souza, E. (1982). Clima e Motivação em Empresa Estatal. RAE. Eletrônica, 22 (1), 14-18. Disponível em SciELO - Brasil - Clima e motivação em uma empresa estatal Clima e motivação em uma empresa estatal Acessado em 04 dezembro 2022

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DE ALTA PERFORMANCE

Ana Caroline Olinda Ribeiro

ana.ribeiro@maisperformance.net.br

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Diante das intensas transformações impostas pelas inovações tecnológicas, as organizações têm se sentido pressionadas a mudar rapidamente, o que tem impactado desde a forma de fazer negócios, ao jeito como elas se relacionam com clientes e colaboradores. Nesse novo cenário, tem crescido a demanda por novos perfis de liderança, haja vista que o modelo de líder forjado na era industrial simplesmente não se encaixa mais nas necessidades dessa nova sociedade, sendo necessário desenvolver líderes com capacidade de influenciar, engajar e desenvolver times de alta performance. Para tanto, as empresas têm investido nos chamados Programas de Desenvolvimento de Líderes, ou PDLs, os quais visam identificar e desenvolver competências-chave para o presente e o futuro do negócio. O objetivo geral deste trabalho foi apresentar o processo de desenvolvimento de um desses programas dentro de uma empresa brasileira de serviços e tecnologia, demonstrando o papel da psicologia para o sucesso desse tipo de intervenção. Para tanto, foi realizada a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina “Desenvolvimento de Lideranças para o Sucesso Organizacional”, considerando a perspectiva da Psicologia Organizacional.

2 Contextualização

As intensas transformações ocorridas na última década, fruto da chamada Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, a qual é caracterizada pela convergência de tecnologias digitais, como inteligência artificial, internet das coisas, realidade aumentada e blockchain, dentre muitas outras, estão revolucionando não apenas a maneira como produzimos bens e prestamos serviços, mas também a maneira como trabalhamos e conduzimos negócios. O termo cunhado pelo economista alemão e fundador do Fórum Econômico Mundial Klaus Schwab em 2016, expressa a ruptura de uma era, na qual a sociedade rompe com a era industrial e entra em uma era digital, com o diferencial de que nesta nova era, as transformações são ainda mais aceleradas.

Schwab (2017) explica que tais transformações são tão substanciais que impõem as organizações a necessidade de uma verdadeira mudança, tão amplas e profundas quanto as sofridas pela sociedade, em todo o sistema de produção, gestão e governança.

Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças está na natureza do trabalho, visto que as organizações puderam migrar para novos formatos como o remoto e o híbrido, o que as levou a enxergar a necessidade de requalificar a sua mão de obra, uma vez que com a crescente automatização de tarefas e processos, novas habilidades foram requeridas.

Diante de uma nova realidade de trabalho e um novo perfil de mão de obra, nasce também a necessidade de um novo perfil de liderança, com a capacidade de engajar, desenvolver e influenciar times de alta performance, além de se adaptar rapidamente a todas as mudanças, demonstrando alta flexibilidade cognitiva.

Logo, a tarefa de atrair e desenvolver líderes se mostra um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações, haja vista que a liderança tem um papel central na gestão de mudanças de uma empresa:

Em seu papel de orquestrador dos esforços da organização rumo à alta performance e geração de resultados, a liderança de uma companhia exerce influência decisiva em sua evolução e tanto pode ser um detrator como um facilitador de toda e qualquer inserção de novas práticas. (Salibi Neto & Magaldi, 2022, p. 19).

Para suprir as necessidades de desenvolvimento de novas habilidades, as organizações podem recorrer a construção de Programas de Desenvolvimento de Lideranças (PDL's), que têm como objetivo identificar competências críticas para o presente e para o futuro do negócio e desenvolvê-las em seus profissionais por meio de ações desenhadas sob medida.

Neste trabalho, buscou-se apresentar o processo de construção de um PDL em uma empresa brasileira de serviços e tecnologia, demonstrando o papel das intervenções e instrumentos psicológicos para a transformação da realidade organizacional.

3 Referencial Teórico

A liderança sempre ocupou um papel de destaque nas organizações, sendo definida como a capacidade de influenciar pessoas a atingirem objetivos. Ao líder cabe a tarefa de engajar, comunicar, desenvolver, delegar tarefas e gerenciar pessoas, colaborando para que elas atinjam sua mais alta performance, conforme define Chiavenato (2005). O autor defende ainda que a liderança é fundamental para o sucesso de uma organização e que ela é a combinação de habilidades técnicas e comportamentais, tais como comunicação, negociação e tomada de decisão, além de explorar três estilos clássicos de liderança: autocrático, democrático e liberal.

Na liderança autocrática há a centralização da tomada de decisão no líder, que o exerce no modelo “comando e controle”, já a liderança democrática pressupõe uma distribuição de papéis, responsabilidades e poder de decisão entre líder e liderados e na liderança liberal, o líder dá total autonomia ao time para assumir as responsabilidades e tomar decisões, intervindo de forma mínima (Chiavenato, 2005).

Para Magaldi & Neto (2022, p.33), “o modelo clássico de liderança, sempre esteve baseado na lógica que ficou popularmente conhecida como comando e controle” e reiteram que esse estilo de liderança foi forjado para uma realidade industrial, estável, cujo foco estava na eficiência máxima.

“Essa dinâmica fazia o líder desempenhar o papel de gestor com a principal responsabilidade de maximizar os resultados da organização, zelando pela otimização na alocação de recursos disponíveis. Recorrendo a uma visão popular: cabia ao líder ‘bater o bumbo’ para todos na organização, percorrendo o caminho previamente enunciado e evitando os percalços ou desvios nessa jornada” (Magaldi & Neto, 2022, p. 34).

No entanto, com advento da Quarta Revolução Industrial, marcada pela convergência de diferentes tecnologias, bem como a presença de tecnologias exponenciais, as transformações se tornaram aceleradas, profundas e amplas, tornando os modelos de liderança, até então conhecidos, obsoletos, cabendo ao líder o desafio de desenvolver novas competências.

Um dos maiores desafios do líder nesse novo ambiente é adaptar-se e adaptar sua organização a essa nova lógica de negócios que colapsou as estruturas tradicionais. É por esse motivo que as competências clássicas relativas à liderança não são suficientes para formar um líder alinhado com esse ambiente. As habilidades tradicionais não deixaram de ser importantes e fundamentais, porém é necessário introyetar um novo conjunto de competências que contribuam para as práticas mais afinadas com as demandas atuais. (Magaldi & Neto, 2022, p.36).

Para ser um líder alinhado com as demandas do presente e do futuro, Magaldi & Neto (2022), propõem um modelo na forma de constelação, ou seja, o líder do futuro não é aquele que possui apenas um estilo, ou forma de liderar, mas sim, como uma constelação de estrelas, ele possui um conjunto de habilidades que se conectam e se complementam.

Para Magaldi & Neto (2022) essa constelação é formada por oito dimensões, a saber:

- 1) líder exponencial;
- 2) líder algorítmico;
- 3) líder como arquiteto de negócios;

- 4) líder ambidestro;
- 5) líder colaborador;
- 6) líder comunicador;
- 7) líder construtor de ambientes de aprendizado e
- 8) líder ESG.

Ademais, há uma nona habilidade chamada de “líder conector” que é traduzida na capacidade do líder de conectar pontos aparentemente desconexos, para gerar novos negócios e oportunidades.

Nota-se pela metáfora escolhida a complexidade empregada ao papel do líder, reflexo direto da complexidade do mundo atual a qual requer uma requalificação da liderança, a fim de que ele esteja apto a atuar nesse novo cenário.

4 Procedimentos Metodológicos e apresentação de Resultados

Em 2022, a autora foi convidada para realizar uma intervenção em um grupo de lideranças da área de treinamento comercial de uma empresa brasileira de serviços e tecnologia.

A equipe composta por um gerente, doze coordenadores e 83 analistas sofria com problemas de relacionamento, frutos de uma fusão mal coordenada entre diferentes empresas. O entregável do projeto seria a arquitetura de um PDL – Programa de Desenvolvimento de Líderes que colaborasse para solucionar os gaps de competências identificados.

Para realização do projeto foram desenvolvidas três etapas, a saber: diagnóstico, desenho e implementação. Na etapa diagnóstica foram utilizadas diferentes abordagens e instrumentos a fim de mapear as necessidades de desenvolvimento do time, bem como para identificar e solucionar problemas de desempenho e relacionamentos, tais como: entrevistas individuais, grupos focais, aplicação de assessment e pesquisas.

A fim de identificar o perfil comportamental foi utilizado o assessment DISC que é um modelo de personalidade utilizado na psicologia organizacional e no coaching para ajudar as pessoas a entender e aprimorar suas características pessoais e interpessoais. Ele se baseia em quatro dimensões básicas de comportamento: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C).

Já as entrevistas individuais buscaram compreender as dores, angústias e expectativas de cada coordenador. No grupo focal houve a oportunidade de realizar uma escuta ativa e coletiva, olhando para os principais pontos de dor.

E por fim, na pesquisa, realidade de forma on-line e anônima, pode-se mensurar de forma qualitativa e quantitativa aspectos do relacionamento, perfis de liderança e competências do time, sob o olhar dos próprios coordenadores e de seus analistas.

Como resultado, identificou-se diversas disfunções tais como a presença de silos, a falta de confiança, o medo do conflito e a dificuldade em gerenciar tempo, emoções, tomar decisões e se comunicar assertivamente. Além disso, não foram observadas a presença de competências características do líder do futuro, ou seja, a intervenção teria que cobrir gaps e ainda provoca-los a pensar na ampliação das competências.

O grupo foi exposto ao diagnóstico detalhado e convidado a pensar em soluções para endereçar os principais problemas. Na etapa de desenho foi realizada a construção colaborativa do PDL.

Como solução foi criado o “*Dojô* de Coordenadores”. *Dojô* é uma palavra de origem japonesa que significa “local de treinamento”, trata-se de um espaço seguro, onde praticantes de artes marciais aprendem, tanto por meio da solução de problemas, quanto pela observação.

E foi justamente nesta arte milenar que as organizações buscaram inspiração para criar algumas práticas de treinamento como o *Coding Dojo* (espaços para treinar programação) e mais recentemente os *Dojôs* Industriais (espaços para treinar operações).

Mais do que criar um espaço ou oferecer um Programa de Desenvolvimento, o *Dojô* de Coordenadores se propôs a intervir nas disfunções encontradas, por isso lançou mal do artifício de uma metáfora para construir seus alicerces, a saber o *Aikidô*.

Diferentemente das demais artes marciais, que são direcionadas a vencer um inimigo, o *Aikidô* foca encerrar o conflito / resolver o problema. Em tradução livre, *Aikidô* significa “caminho da harmonização das energias” e prega, basicamente, que para controlar um oponente, é preciso se tornar um só com ele.

No *Aikidô*, não há golpes de ataque, competição, ou qualquer manifestação de agressividade ou violência; pelo contrário, o praticante aprende a controlar sua agressividade, tornando-se tranquilo e equilibrado em qualquer situação. É baseado no autoconhecimento, respeito e na disciplina.

E foi justamente nesse convite ao autoconhecimento, respeito e a se tornar um com seus pares, que o *Dojô* de Coordenadores nasceu, composto por três jornadas que envolviam o cuidado com o coletivo (coordenadores e analistas), com o individual e com o grupo.

As jornadas foram compostas utilizando diferentes instrumentos de apoio a mudança de comportamento, a saber:

Quadro 1 – Exemplos de Intervenção para Desenvolvimento de Líderes

Dimensão	Descrição
Team Building	Conjunto de atividades planejadas e orquestradas para promover a integração, comunicação, fortalecimento do relacionamento e correção de rota na equipe.
Mindfulness	Prática psicológica e filosófica baseada na atenção plena e consciente ao momento presente. O objetivo é ajudar as pessoas a se concentrarem no momento presente e a desenvolver uma relação mais positiva e saudável com suas emoções, pensamentos e corpo.
Mentoria	Técnica de desenvolvimento no qual um Mentor compartilha suas experiências e orienta um mentorado. suas habilidades de comunicação e gestão de conflitos.
Oficinas Práticas	Workshops e treinamentos vivenciais, com abordagem prática e orientada a solução de problemas.
Roda de Conversa	Por meio da escuta empática os participantes são estimulados a se conectarem e a solucionarem seus problemas, melhorando assim
Curadoria de Livros	Envio de livros sob medida para cada participante a fim de apoiá-los no desenvolvimento de suas necessidades individuais
Problem Based Learning (PBL)	Metodologia ativa de aprendizagem na qual o participante recebe problemas ou desafios para solucionar e é apoiado por meio de feedbacks.

Fonte: A autora (2023)

O projeto foi abraçado com bastante entusiasmo, tendo como índice de engajamento de 100% nas ações propostas e média de 93% de satisfação medidos via avaliação de reação.

As principais mudanças reportadas foram: ampliação da consciência, aproximação da equipe; redução dos ruídos de comunicação; aumento da maturidade do time; diálogo aberto e transparente e redução dos silos.

5 Considerações Finais

A liderança tem um papel fundamental no sucesso de uma organização, no entanto, não basta apenas ocupar a posição de líder, é preciso agir como um e estar alinhado as principais necessidades impostas por um ambiente cada vez mais volátil, incerto e complexo.

O líder do futuro possui habilidades que o fazem ir além dos estilos clássicos de liderança, que se restringiam a agir de forma autocrática, democrática ou liberal. Ele é capaz de se adaptar e aprender continuamente, conectando pontos que aparentemente pareciam desconexos.

Nesse sentido é preciso que as organizações invistam no desenvolvimento de novas habilidades de liderança, além de cobrir eventuais gaps de competências básicas. Para tanto, ancorar-se em técnicas e abordagens da psicologia organizacional mostra-se altamente eficaz, haja vista que esta ocupa-se de estudar e reunir instrumentos que viabilizam a ampliação da consciência e mudança de comportamento, os quais são essenciais para qualquer organização se manter competitiva.

6. Referências

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Magaldi, S. & Neto, J. S. (2022). *Liderança Disruptiva: habilidades e competências transformadoras para liderar na gestão do amanhã*. São Paulo: Editora Gente.

Schwab, K (2017). *The Fourth Industrial Revolution: what it means how to respond*. Disponível em <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-meansand-how-to-respond/>. Acesso em 11 de fevereiro de 2023

MÉTODOS E TÉCNICAS PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COM FOCO EM PROCESSOS DE GESTÃO

Henrique Cota da Silva

psicologohenriquecota@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

O objetivo principal deste artigo é ressaltar a relevância da gestão por competências nas empresas. Além disso, busca-se de forma específica explicar como essa abordagem estratégica pode efetivamente contribuir para o aprimoramento dos resultados organizacionais.

A gestão por competências é uma estratégia que se dedica a identificar, desenvolver e alinhar as habilidades individuais dos funcionários de modo a otimizá-las em conformidade com os objetivos e metas da empresa. Essa abordagem reconhece a importância da sinergia entre conhecimento, habilidades e atitudes, fatores fundamentais que desempenham um papel crucial no alcance do desempenho e do sucesso da organização.

No cenário atual, o "conceito-chave" é uma peça central em muitos tópicos. Considerando "conhecimento, habilidades, atitudes e emoções", essa expressão se refere aos componentes essenciais que moldam a interação, aprendizado e comportamento das pessoas, sobretudo no ambiente profissional. Destarte, o tema torna-se de suma relevância para gestores e líderes que buscam compreender como a gestão por competências pode aprimorar o desempenho organizacional, elevar a satisfação dos colaboradores e conferir uma vantagem competitiva no cenário atual de mercado. Ademais, o artigo também se configura como uma valiosa fonte de referência para pesquisadores e acadêmicos interessados no assunto.

2 Referencial Teórico

De acordo com Ferreira (2015) competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar adequadamente uma série de problemas. Reflete os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisam ser colocados em prática para se atingir um determinado objetivo. Orientar-se em uma cidade desconhecida, por exemplo, mobiliza os seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Em outras palavras, uma competência não é apenas um saber, um conhecimento, nem é apenas uma habilidade, um saber fazer; nem apenas uma atitude, uma vontade de querer fazer. Uma competência é um somatório do conhecimento, da habilidade e da atitude e considera a agregação de valor e a entrega que o profissional faz para a empresa.

Para os autores Fleury e Fleury (2001) competência é caracterizada como a habilidade responsável e reconhecida de agir, tendo impacto na capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, com o propósito de agregar valor econômico à organização e trazer benefícios sociais ao indivíduo.

Brandão e Bahry (2005) destacam que quando aplicamos conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho, isso resulta em um desempenho profissional. Esse desempenho é manifestado pelos comportamentos demonstrados pela pessoa em seu trabalho e pelas consequências dessas ações, refletidas em realizações e resultados obtidos.

Conforme apontado por Maximiano (2019), o conceito de competência é facilmente compreendido e comum no nosso dia a dia. A afirmação "quem não tem competência não se estabelece" é autoexplicativa. A verdadeira competência se revela na prática, sempre associada aos resultados obtidos no trabalho ou em qualquer atividade. Ela se manifesta através da habilidade de saber fazer e dos resultados efetivos percebidos.

A Gestão por Competências tem como objetivo harmonizar o potencial das habilidades humanas para impulsionar e fortalecer as competências essenciais da organização, permitindo alcançar os objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazos. Cada vez mais, as organizações estão mostrando interesse em adotar esse modelo de gestão para direcionar seus esforços na elaboração, identificação, aprimoramento e avaliação das competências requeridas para o alcance de seus objetivos. (Ferreira, 2015).

Concluindo, destacamos a gestão por competências é uma abordagem estratégica que visa identificar, desenvolver e alinhar as habilidades dos colaboradores com os objetivos da empresa. Através do mapeamento e aprimoramento, busca-se aumentar a produtividade, eficiência e inovação, garantindo resultados consistentes a longo prazo, sendo um diferencial competitivo no mercado em que atua.

A gestão por competências, segundo Sankhya (2023), oferece uma série de vantagens, incluindo o alinhamento entre objetivos organizacionais e competências dos colaboradores, o estímulo ao desenvolvimento contínuo dos funcionários, a identificação de lacunas nas competências, bem como o aumento da produtividade e eficiência, entre outras vantagens relevantes.

Conforme apresenta Ferreira (2015) a gestão de competências torna-se essencial para o sucesso organizacional, uma vez que programas customizados voltados ao desenvolvimento e aprimoramento de competências gerenciais estão diretamente associados à qualidade do desempenho das atribuições dos gestores e, por conseguinte, ao alcance das metas da organização.

De acordo com Dutra; Fleury & Ruas (2013) o primeiro resultado esperado da Gestão por Competências é, evidentemente, a melhoria do desempenho do grupo considerado, refletindo em maior eficiência e eficácia, qualidade superior no trabalho realizado e ampliação do escopo das ações conduzidas pelo coletivo. Nota-se, nesse contexto, uma maior capacidade de solucionar problemas enfrentados pela empresa que não podem ser abordados individualmente. Esses conhecimentos especializados são implementados nos grupos, seja em um departamento de serviço, oficina, escritório ou qualquer outra divisão organizacional.

Conforme apresenta Kuazaqui (2020) na gestão por competências, por exemplo, uma empresa bem liderada e bem administrada satisfaz três condições fundamentais: (a) possuir uma estratégia e um modelo de negócio de qualidade, (b) executar as estratégias de forma competente e (c) alcançar seus objetivos de desempenho. Essa sinergia entre liderança, execução e estratégia é essencial para o sucesso e a sustentabilidade da organização.

Observa-se, portanto, que as vantagens da Gestão por Competências tornam-na uma ferramenta inestimável para o crescimento e o sucesso das organizações. Essa abordagem possibilita que as empresas enfrentem os desafios do mercado com equipes mais preparadas, motivadas e alinhadas com a estratégia organizacional, resultando em uma posição competitiva mais sólida e sustentável.

A principal vantagem do mapeamento de competências reside na promoção de um nível de objetividade que incentiva a comunicação aberta entre a administração e os funcionários. Isso permite que os gestores avaliem o desempenho de forma mais precisa e forneçam direcionamentos específicos para o sucesso dos colaboradores. Por sua vez, os funcionários têm uma compreensão mais clara das expectativas de suas funções e sabem como direcionar seus esforços. Um programa de treinamento e qualificação baseado em competências não apenas sugere formas de aprimorar habilidades existentes, mas também oferece um caminho bem definido para adquirir novas aptidões e acender na organização. Essa abordagem representa uma excelente oportunidade para trabalhar em conjunto com os colaboradores, desenvolvendo tanto suas habilidades técnicas quanto suas competências comportamentais, a fim de maximizar seu desempenho. (Totvs, 2021).

Ferreira (2015) fornece um exemplo das etapas para o mapeamento de competências em uma organização real que optou por uma abordagem com base em processos em vez de se concentrar em cargos

específicos. Essas etapas incluem o alinhamento, o planejamento e a execução da sessão de trabalho, a organização e a validação do catálogo, bem como a divulgação.

Ainda segundo o autor, o primeiro passo consiste em conduzir um estudo detalhado sobre a empresa, abrangendo elementos como sua história, missão, visão e valores; estrutura organizacional; segmentos de atuação; cultura corporativa; e áreas relacionadas à Gestão de Pessoas, entre outros aspectos relevantes. Segundo Kuazaqui (2020), como forma de facilitar o alinhamento e a comunicação em torno da estratégia, diversos autores propõem o uso do Balanced Scorecard (BSC). Essa abordagem visa comunicar a estratégia em toda a organização, relacionando-a com os objetivos de desempenho funcionais e individuais.

Observa-se que o mapeamento de competências é um processo que identifica, analisa e descreve as habilidades dos colaboradores necessárias para o sucesso da empresa. Ele permite alinhar as competências individuais aos objetivos estratégicos da organização, identificar lacunas de habilidades, promover o desenvolvimento profissional e tomar decisões embasadas para aumentar a eficiência da equipe.

Brandão e Bahry (2005) a redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está diretamente ligada ao mapeamento das habilidades necessárias para alcançar a estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode empregar diferentes métodos e técnicas de pesquisa social que auxiliam na realização de um diagnóstico abrangente. Essas abordagens não só identificam as lacunas de competências, mas também permitem o planejamento de ações relacionadas ao recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, entre outras medidas relevantes.

Conforme destaca Cardoso (2021) a habilidade de tomar decisões ágeis, assumir riscos calculados, adaptar-se a diferentes ambientes profissionais, demonstrar proatividade e outras características demandadas pelos empregadores são reflexo da necessidade primordial diante do princípio da incerteza: a adaptabilidade por meio do desenvolvimento de competências. Conhecimentos podem tornar-se obsoletos, informações rapidamente ultrapassadas e habilidades automatizadas por máquinas e inteligência artificial. No entanto, as competências ligadas à capacidade de adaptação em face das transformações e rupturas econômicas ou produtivas fazem toda a diferença entre uma empresa competitiva / inovadora e uma empresa burocrática / estagnada.

De acordo com Madruga (2020), foram observados 20 resultados positivos em organizações que investiram no desenvolvimento de seus colaboradores por meio de métodos eficazes, tanto presenciais quanto on-line, focando no aprimoramento de competências.

Os resultados englobam mudanças positivas de hábitos e atitudes dos colaboradores, aumento da autoestima ao considerar o aspecto humano, incremento na produção e produtividade, redução de erros repetitivos, estimulação de novas descobertas, atuação na diminuição dos custos de não conformidade, desenvolvimento de equipes autogerenciáveis, criação de diferenciais competitivos para a organização, redução do índice de rotatividade de funcionários, diminuição do absenteísmo, fortalecimento das condições para a empresa se destacar no mercado, aumento na taxa de fidelização de clientes, prolongamento do tempo de permanência dos funcionários na empresa, redução do risco de litígios com clientes, promoção do surgimento de talentos, estabelecimento de uma cultura de investimento em pessoas, proporcionamento de um ambiente de inovação, estímulo à colaboração para redução de desperdícios, elevação do padrão de qualidade de produtos e serviços, e promoção da profissionalização da organização. (Madruga, 2020).

Assim, a capacidade de se ajustar às mudanças econômicas e tecnológicas torna-se crucial para a sobrevivência e o êxito das empresas no cenário atual. Investir em programas de treinamento e capacitação, focados no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, gera resultados significativos, tais como o aumento da produtividade, a diminuição de erros, a formação de equipes autossuficientes e a criação de vantagens competitivas.

3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo empregou uma abordagem de pesquisa qualitativa, conduzida por meio de uma pesquisa bibliográfica detalhada. Realizamos uma revisão abrangente da literatura, examinando referências de textos e artigos relevantes sobre o tema. Para embasar nossa base teórica e coleta de dados, aprofundamos nossa análise nas obras de autores amplamente reconhecidos que exploram os conceitos relacionados à gestão

por competências. Esta investigação representa uma contribuição valiosa para a compreensão dessa abordagem estratégica, destacando sua importância fundamental na melhoria dos resultados organizacionais.

4 Resultados

A gestão por competências se mostrou uma abordagem estratégica fundamental para o sucesso das empresas, com resultados tangíveis como o alinhamento estratégico, a maximização do potencial humano, o estímulo à inovação, o aumento da eficiência e da produtividade, bem como o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Investir nessa prática é um caminho seguro para uma cultura de aprendizado e crescimento sustentável, tornando-se um diferencial competitivo essencial em um ambiente empresarial em constante transformação.

5 Considerações Finais

Em conclusão, o presente artigo enfatiza a relevância da gestão por competências como uma abordagem estratégica fundamental para o sucesso das empresas. Ao longo do texto, foram explorados os benefícios dessa prática, que envolve a identificação, desenvolvimento e alinhamento das competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais. A gestão por competências permite que as empresas aproveitem ao máximo o potencial de seus funcionários, garantindo um alinhamento mais efetivo com a estratégia corporativa e uma alocação mais precisa de talentos. Além disso, ela promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, impulsionando a inovação, a eficiência e a produtividade da equipe.

Dessa forma, a gestão por competências se mostra como um diferencial competitivo que pode conduzir as organizações ao sucesso em um cenário de constante transformação. A abordagem estratégica aqui apresentada proporciona uma visão mais completa das capacidades internas da empresa, permitindo que ela se posicione de forma mais sólida no mercado e alcance resultados organizacionais superiores.

O investimento na gestão por competências é, portanto, um caminho seguro para uma cultura de aprendizado e aprimoramento contínuo, culminando na busca pela excelência e no crescimento sustentável das empresas em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico.

6 Referências

- Brandão, H.P., & Bahry, C.P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público Brasília* 56 (2): 179-194.
- Cardoso, L. C. (2021). *Desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Dutra, J. S., Fleury, M.T. L., & Ruas, R. (2013). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, P. I. (2015). *Gestão por Competências*. Série MBA Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: LTC.
- Fleury, M.T.L.; & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista Administração Contemporânea*. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/> Acessado em 28/07/2023.
- Kuazaqui, E. (2020). *Administração por competências*. São Paulo: Almedina.
- Madruga, R. (2020). *Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Maximiano, A.C. A. (2019). *ADM por Competências - Você Gestor*. São Paulo: Atlas.
- Totvs. (2021). *Mapeamento de competências: o que é e como fazer*. Recursos Humanos. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/mapeamento-de-competencias/> Acessado em 31/07/2023.
- Sankhya. (2023). *Gestão por competências: o que é e vantagens*. Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www.sankhya.com.br/blog/gestao-por-competencias/> Acessado em 30/07/2023.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EDUCAÇÃO: um debate possível

Adriana Doll Martinelli

dri.martinelli.sp@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Este paper explora a relevância da gestão por competências na educação como uma estratégia crucial para impulsionar o desenvolvimento educacional. A gestão por competências é reconhecida por alinhar habilidades individuais aos objetivos organizacionais, tornando-se uma abordagem essencial para escolas que enfrentam mudanças constantes.

A liderança desempenha um papel crucial ao incentivar uma cultura de aprendizado contínuo e alinhamento de competências. No entanto, a implementação dessa abordagem enfrenta desafios, como mudança cultural e desenvolvimento dos profissionais. Ao superar esses obstáculos, a gestão por competências traz benefícios significativos, concentrando-se no desenvolvimento das habilidades dos estudantes e criando ambientes personalizados e envolventes.

Além disso, valoriza os educadores, promovendo satisfação e um ambiente positivo. A gestão por competências também prepara escolas para mudanças educacionais, estimulando a adoção de novas metodologias e abordagens. As recomendações incluem conscientização, formação, planejamento estruturado e avaliação contínua. A gestão por competências oferece uma abordagem alinhada às demandas educacionais atuais, preparando os estudantes para um futuro dinâmico. Dessa forma, emerge como uma ferramenta poderosa para aprimorar a qualidade da educação e criar ambientes de aprendizado eficazes

A abordagem estratégica da gestão por competências ganha destaque como um impulsionador do desenvolvimento e desempenho das organizações em diversos setores, incluindo a educação. Nesse contexto, revela-se como um modelo eficaz para aprimorar não somente o processo de aprendizado, mas também a formação dos profissionais e a obtenção de resultados educacionais. Com esse propósito, o presente artigo se propõe a explorar tanto os desafios quanto as oportunidades relacionadas à implementação da gestão por competências na área educacional, examinando como essa abordagem pode ter um impacto positivo sobre instituições educativas, professores, funcionários e, sobretudo, os estudantes.

A gestão por competências surge como uma resposta à necessidade premente de alinhar os indivíduos com os objetivos organizacionais. No âmbito educacional, sua finalidade abrange desde a adaptação das competências individuais dos educadores e colaboradores até a identificação e desenvolvimento das competências dos próprios estudantes. Essa abordagem busca ampliar o aprendizado, o engajamento e a inovação, tornando as instituições de ensino mais ágeis e aptas a se adaptarem às mudanças contínuas do cenário educativo.

No contexto de transformação constante, a gestão por competências é uma peça-chave para superar os desafios educacionais. A identificação, desenvolvimento e reconhecimento das competências de educadores, gestores e estudantes servem como alicerces para aprimorar práticas, currículos, metodologias e a própria gestão escolar. Adicionalmente, ela fortalece os laços entre a escola, os pais e a comunidade, promovendo uma atmosfera de transparência e participação ativa no processo educativo.

Este artigo tem por objetivo analisar tanto os desafios quanto às oportunidades associadas à implementação da gestão por competências, apresentar recomendações para instituições educacionais interessadas em adotar essa abordagem e compreender suas implicações nas práticas pedagógicas, no desempenho dos estudantes e no ambiente de trabalho.

Além disso, realça os benefícios dessa abordagem, evidenciando sua contribuição para a qualidade da educação, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e a preparação dos estudantes para os desafios futuros

2 Fundamentos da Gestão por Competências em Organizações

A gestão por competências é uma abordagem estratégica de recursos humanos que busca alinhar habilidades individuais com metas organizacionais. Competências abrangem conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para o trabalho eficaz. Cada colaborador tem competências únicas a explorar em prol da organização. Esse processo envolve identificação de competências necessárias, avaliação de colaboradores, planos de capacitação e criação de ambiente propício ao aprendizado e crescimento profissional. (Johann, 2013)

A liderança desempenha papel fundamental, promovendo cultura de desenvolvimento e alinhamento de competências. Líderes estabelecem visão clara e objetivos estratégicos, direcionando identificação de competências necessárias. Eles motivam colaboradores ao desenvolvimento, estimulando aprendizado constante e criando ambiente para compartilhar conhecimentos e reconhecer competências (Takahashi, 2015). Desenvolvimento de carreira e identificação de talentos também são importantes, assim como feedback contínuo para crescimento individual e organizacional.

2.1 Desafios na Implementação da Gestão por Competências na Educação

A implementação da gestão por competências na educação pode ser uma tarefa complexa e desafiadora. Embora essa abordagem ofereça inúmeros benefícios para o desenvolvimento dos estudantes e o aprimoramento da qualidade educacional, alguns obstáculos devem ser superados para garantir o sucesso dessa iniciativa. Um dos maiores desafios é a necessidade de promover uma mudança significativa na cultura organizacional das instituições educacionais.

A gestão por competências requer uma visão mais estratégica e focada no desenvolvimento contínuo dos professores e demais profissionais da educação. A superação desse desafio exige um trabalho consistente de conscientização e espaço e tempo garantido para formação dos envolvidos, mostrando os benefícios da gestão por competências para a melhoria do ensino e aprendizagem. A liderança escolar desempenha um papel fundamental nesse processo, sendo responsável por inspirar e mobilizar toda a equipe em prol dessa nova abordagem (Lück e Costa, 2013).

Outro desafio é garantir que os profissionais da educação estejam devidamente preparados para atuar no contexto da gestão por competências. Isso inclui tanto os professores, que precisam desenvolver práticas pedagógicas alinhadas com o desenvolvimento de competências dos estudantes, quanto os gestores educacionais, que devem liderar esse processo de transformação. É essencial investir em programas de formação contínua que abordem aspectos como o mapeamento de competências, estratégias de ensino e avaliação baseadas em competências, além de metodologias de aprendizagem ativas e colaborativas. A formação dos profissionais deve ser alinhada com os objetivos educacionais da instituição, garantindo que todos estejam comprometidos com o mesmo propósito.

A gestão por competências promove a formação integral dos estudantes, incluindo aspectos como a formação cidadã, ética e social. A avaliação e mensuração das competências são aspectos cruciais da gestão por competências na educação. No entanto, essas tarefas são complexas e exigem abordagens e instrumentos de avaliação diferenciados dos tradicionalmente utilizados. É preciso superar o desafio de desenvolver e implementar avaliações que sejam mais abrangentes e autênticas, capazes de identificar não apenas os conhecimentos adquiridos, mas também as habilidades, atitudes e comportamentos desenvolvidos pelos estudantes. Essas avaliações devem ser incorporadas ao cotidiano escolar de forma contínua e formativa, oferecendo feedback valioso para o aprimoramento do processo de aprendizagem.

2.2 Benefícios da Gestão por Competências na Educação

A implementação efetiva da gestão por competências na educação pode trazer uma série de benefícios significativos para as instituições de ensino, professores, funcionários e, principalmente, para o desempenho e desenvolvimento dos estudantes. A gestão por competências coloca o foco no desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes dos estudantes, buscando torná-los mais preparados para enfrentar os desafios da vida e do mercado de trabalho. Ao identificar as competências essenciais para o sucesso dos estudantes, as escolas podem criar planos de ensino personalizados, que atendam às necessidades individuais de cada aluno. Com essa abordagem, eles têm a oportunidade de desenvolver suas habilidades de forma mais completa e alinhada com suas vocações e interesses, resultando em um aumento do engajamento e da motivação para aprender, refletindo diretamente na melhoria do desempenho acadêmico e pessoal.

Outro benefício está associado diretamente aos professores e funcionários da escola. Ao trabalhar em um ambiente que valoriza suas habilidades individuais e os incentiva a aprimorar suas competências, os profissionais da educação se sentem mais valorizados e motivados em suas atividades. Essa valorização e reconhecimento das competências dos indivíduos contribuem para a criação de um clima organizacional mais positivo, onde os professores sentem-se mais satisfeitos com seu trabalho e mais comprometidos com a instituição. Isso, por sua vez, impacta diretamente na qualidade do trabalho e nas relações interpessoais, tornando o ambiente escolar mais propício para a aprendizagem.

A gestão por competências também permite que a escola esteja mais preparada para enfrentar as mudanças constantes do cenário educacional. Ao identificar as competências necessárias para formar cidadãos preparados para o futuro, a instituição pode ajustar seu currículo e suas práticas pedagógicas para garantir que os estudantes estejam desenvolvendo as habilidades essenciais para lidar com os desafios do mundo contemporâneo. Além disso, essa abordagem encoraja a adoção de novas metodologias de ensino, o uso de tecnologias educacionais avançadas e o desenvolvimento de projetos e atividades que estimulem a criatividade e o pensamento crítico dos estudantes.

Ao colocar o desenvolvimento de competências no centro das práticas educacionais, as escolas podem proporcionar uma experiência de aprendizagem mais significativa e relevante, preparando os jovens para serem cidadãos bem-sucedidos em um mundo em constante transformação.

2.3 Recomendações para instituições educacionais interessadas em adotar esse modelo de gestão

Para as instituições educacionais interessadas em adotar essa abordagem, algumas recomendações podem ser úteis:

- Promover uma ampla conscientização sobre a importância e os benefícios da gestão por competências, envolvendo toda a comunidade escolar nesse processo.
- Investir em programas de formação continuada para desenvolver professores e funcionários a trabalharem com base nas competências dos estudantes e a desenvolverem suas próprias habilidades.
- Estabelecer um plano de ação claro e bem estruturado para a implementação da gestão por competências, envolvendo metas, prazos e indicadores de sucesso.
- Criar um ambiente propício ao desenvolvimento das competências, estimulando a aprendizagem contínua, o compartilhamento de conhecimentos e o reconhecimento das habilidades individuais.
- Integrar a avaliação das competências dos estudantes de forma contínua e formativa,
- proporcionando feedback valioso para o aprimoramento do processo de aprendizagem.
- Valorizar a liderança educacional como agente inspirador e motivador desse processo de transformação, garantindo seu comprometimento e engajamento com a gestão por competências.

Ao seguir essas recomendações, as instituições educacionais estarão mais preparadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades proporcionadas pela gestão por competências, promovendo uma educação de qualidade e alinhada com as demandas do século XXI. A partir do preconizam autores como Perrenoud, P. (1999), Gardner, H. (2006), Darling-Hammond, L. (2017), Senge, P. M. (1990) e Fullan (2001), há alguns delineamentos possíveis, vejamos É interessante alguns desses desdobramentos.

- *Melhoria na Qualidade da Educação.* A promoção da conscientização sobre a importância das competências e o investimento em formação continuada para professores e funcionários podem levar a uma melhoria significativa na qualidade da educação. Isso ocorre porque os educadores estarão mais bem preparados para identificar, desenvolver e avaliar as competências dos estudantes.
- *Desenvolvimento de Habilidades.* À medida que os professores e funcionários desenvolvem suas próprias habilidades na gestão por competências, eles se tornam modelos para os estudantes. Isso pode inspirar os alunos a também desenvolverem suas competências de forma mais eficaz, preparando-os melhor para os desafios futuros.
- *Implementação Eficaz.* O estabelecimento de um plano de ação claro e bem estruturado é fundamental para garantir que a gestão por competências seja implementada de forma eficaz. Isso ajuda a evitar a falta de direção e a assegurar que os esforços estejam alinhados com metas e prazos específicos.
- *Criação de Ambiente de Aprendizagem Favorável.* A criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das competências dos estudantes promove a aprendizagem contínua e o compartilhamento de conhecimentos. Isso pode estimular a criatividade e a inovação, preparando os alunos para se destacarem em um mundo cada vez mais competitivo.
- *Avaliação Contínua e Formativa.* A integração da avaliação contínua e formativa das competências dos estudantes permite um feedback constante, o que pode identificar áreas de melhoria e direcionar o ensino de forma mais precisa. Isso ajuda os alunos a se desenvolverem de maneira mais eficaz.
- *Liderança Inspiradora.* Valorizar a liderança educacional como agente inspirador e motivador do processo de transformação pode criar um ambiente de entusiasmo e comprometimento em toda a instituição. Líderes engajados podem inspirar os outros a abraçarem a gestão por competências com entusiasmo e determinação.
- *Preparação para o Século XXI.* Em última análise, seguir essas recomendações coloca as instituições educacionais em uma posição melhor para preparar os estudantes para os desafios e oportunidades do século XXI. As competências desenvolvidas serão mais alinhadas com as demandas do mercado de trabalho em constante evolução.

Isto implica que ao se adotar a gestão por competências e seguir essas recomendações, as instituições educacionais podem esperar uma transformação significativa em sua abordagem educacional, resultando em uma educação de maior qualidade e alunos mais preparados para o futuro. Além disso, essa abordagem pode contribuir para uma sociedade mais capacitada e adaptável às mudanças do mundo contemporâneo.

3 Considerações Finais

No contexto deste estudo, foi aprofundada a significativa importância da gestão por competências na esfera educacional, ressaltando sua aplicabilidade como uma estratégia essencial tanto para o desenvolvimento dos estudantes quanto para o fortalecimento das instituições de ensino. Além disso, foram abordados aspectos cruciais, como o papel central desempenhado pela liderança e a disposição necessária para enfrentar os desafios inerentes, os quais desempenham um papel crucial na maximização dos benefícios proporcionados por essa abordagem.

A gestão por competências se destaca de forma destacada e inquestionável como uma abordagem altamente relevante no cenário educacional contemporâneo. Esta abordagem empodera os estudantes, capacitando-os de maneira eficaz para enfrentar os desafios que o futuro lhes reserva. Além disso, ela emerge como uma ferramenta poderosa para elevar significativamente a qualidade da aprendizagem e impulsionar o crescimento educacional em todos os níveis de ensino.

Entretanto, vale ressaltar que a implementação bem-sucedida da gestão por competências não é um feito trivial. Ela exige, antes de tudo, uma liderança sólida e comprometida, capaz de fornecer direção e inspiração à comunidade escolar. Além disso, é necessário reconhecer que a jornada em direção à gestão por competências não está isenta de desafios, desde a identificação das competências-chave até a criação de estratégias eficazes de avaliação e desenvolvimento.

No entanto, os benefícios potenciais da gestão por competências são substanciais e, portanto, justificam plenamente o investimento e o esforço necessários. Ao abraçar essa abordagem, as instituições de ensino podem fortalecer seu compromisso com uma educação de qualidade que esteja alinhada com as demandas do século XXI. Além disso, os estudantes que passam por esse sistema educacional estão mais bem preparados para enfrentar os desafios de uma sociedade em constante evolução.

Por último, a gestão por competências representa uma valiosa contribuição para a melhoria contínua da educação, estendendo seu impacto para além dos muros das salas de aula e moldando o futuro da aprendizagem. Portanto, é imperativo que as instituições educacionais, os líderes e os educadores estejam preparados para abraçar essa abordagem com determinação e perseverança, a fim de colher os frutos de um sistema educacional mais dinâmico, eficaz e orientado para o desenvolvimento integral dos estudantes.

4 Referências

- Almeida, D. M. (2022). *Gestão por Competências*. [e-book] Flórida: Must University.
- Caravantes, C.B. (2021) a partir do livro de Robbins, Stephen P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall. Flórida: Must University
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences: New horizons in theory and practice*. Basic Books.
- Huczynski, A.A. & Buchanan, D.A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Johann, S. L. (2013). *Comportamento organizacional*. Saraiva Educação SA.
- Lück, H., & Costa, R. E. C. da. (2013). Liderança e Gestão Escolar: Articulações e Complexidades. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE)*, 29(3), 731-747.
- Lück, H.E. (2009). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Vozes.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir competências desde a escola*. Artmed Editora.
- Schön, D. (2000). *Educando o profissional reflexivo*. Porto Alegre: Artmed.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.
- Takahashi, A. R. W. (2015). *Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento*. Curitiba: Intersaberes

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA MUDANÇA PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP NAS ORGANIZAÇÕES

Anderson Luiz Rodrigues Cairiac

prof.cairiac@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

O presente resumo expandido tem como problemática a resistência e estresse que podem ser gerados nos colaboradores de uma organização durante a implantação de um sistema informatizado para integração e gerenciamento de processos empresariais, também conhecido como Enterprise Resourcing Planning (ERP). A pesquisa se justifica pois acredita-se que uma adequada gestão da mudança suaviza eventuais relutâncias das pessoas na implementação de tais sistemas. Isto posto, o objetivo geral do trabalho é apontar ações possíveis para atenuar os impactos do processo de mudança, dentre as quais,

especificamente: treinamento e capacitação, gerenciamento das resistências, avaliação e acompanhamento, comunicação efetiva e transparente e liderança eficaz.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico ancora-se na visão de Lewin segundo Burnes (2004) e de Davenport (1988) sobre os processos de mudança nas organizações, sobretudo as eventuais resistências que os colaboradores podem explicitar em relação à mudanças nos processos, especificamente implantação de sistemas informatizados. Com relação às hipóteses apontadas para o problema, este trabalho utiliza como referencial as obras de Machado e Neiva (2017), Edmondson (2020) e Dweck (2017), esclarecendo as ações necessárias para minimizar os efeitos das resistências pessoais durante a implementação de um Sistema ERP.

ERP é a sigla para Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais). Tratam-se de softwares projetados para integrar e gerenciar todos os processos, operações e fornecer informações relevantes para uma organização.

Muitas empresas adotam sistemas de informação diferentes para cada área. Assim, cada departamento se torna dono de seu processo e das informações por ele geradas. Desta forma, os dados não tem um padrão na análise, e o mesmo dado pode ser tratado de forma diferente pelas diversas áreas da organização, o que potencialmente leva à insegurança ou tomada de decisão equivocada.

O principal objetivo de um sistema ERP é facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações entre os departamentos, eliminando a necessidade de sistemas isolados e fluxos de trabalho manuais, otimizando processos, integrando as diferentes áreas da empresa e centralizando todas as informações em um sistema único, no qual o gestor pode acompanhar o andamento do negócio e tomar decisões mais assertivas, trazendo agilidade e confiabilidade aos fluxos de trabalho.

Este tipo de sistema geralmente possui módulos ou componentes dedicados a cada área funcional, permitindo que as informações fluam de forma eficiente em toda a organização. Os dados são inseridos uma única vez e atualizados em tempo real, garantindo a consistência e a integridade das informações em todos os departamentos. Além disso, podem fornecer recursos avançados de relatórios e análise, permitindo que os gestores tenham uma visão completa e precisa das operações e tomem decisões baseadas em dados seguros.

Os principais benefícios e vantagens do uso desse tipo de sistema são:

- a) Integração e fluxo das informações: Ajudam a eliminar silos de informações e garantir que os dados sejam compartilhados de forma consistente em todos os departamentos da organização, melhorando a comunicação interna, facilitando a colaboração entre equipes e evitando a duplicação de esforços, permitindo respostas mais ágeis às mudanças do mercado.
- b) Eficiência operacional: Automatizam processos manuais e repetitivos, reduzindo erros e aumentando a eficiência. Tarefas como entrada de dados, geração de relatórios e reconciliação de informações são simplificadas, permitindo que os funcionários se concentrem em atividades de maior valor agregado. Também ajuda a acelerar o tempo de resposta aos clientes, melhorando a satisfação e a fidelidade.
- c) Visão sistêmica do negócio: As empresas têm uma visão holística de suas operações, podendo seus gestores acessar informações em tempo real sobre os mais diversos aspectos do negócio. Isso permite uma análise mais precisa e facilita a identificação de áreas problemáticas ou oportunidades de melhoria, ajudando a alinhar as estratégias e metas de diferentes departamentos, bem como promovendo uma abordagem integrada.
- d) Escalabilidade: Conforme a empresa expande, novos módulos e funcionalidades podem ser adicionados ao sistema para atender a demandas específicas. Além disso, a sua implementação eficaz fornece uma base sólida para suportar o crescimento sustentável, oferecendo insights para a tomada de decisões estratégicas.

3 Procedimentos Metodológicos

O procedimento metodológico aplicado nesta pesquisa quanto à natureza é qualitativo. Utiliza abordagem dialética, por trazer reflexões sobre a mudança e o dinamismo nas atividades organizacionais. É bibliográfica, com método de análise de conteúdo, cujo procedimento se dá através da observação do

comportamento humano dentro das organizações e, finalmente, procedimento dedutivo para análise dos dados.

4 Resultados

O presente estudo pretende promover a reflexão sobre os possíveis benefícios da implementação de sistemas de informação ERP nas organizações, assim como a necessidade de ações no sentido de uma adequada gestão da mudança, a fim de minimizar resistências e angariar apoio para a sua efetiva implantação.

Inicialmente apresenta o conceito de sistema ERP, assim como aponta alguns benefícios e vantagens da sua implementação nas organizações. Em seguida, faz apontamentos sobre como a implementação afeta as pessoas envolvidas para, ao final, expor conceitos de gestão da mudança e sugerir ações para que o processo de implementação seja suave e efetivo

4.2 Como a implementação pode afetar as pessoas

Os sistemas não se implementam sozinhos. É necessário que a liderança promova ações que reforcem um clima de colaboração e alinhamento de propósito entre os times das diversas áreas da organização para que a implementação do sistema seja bem sucedida. A falta desse alinhamento faz com que as pessoas pensem que a implementação do sistema ERP seja apenas perda de tempo e de dinheiro (Motwani et al, 2005).

Toda mudança gera reatividade em algum grau, afetando o clima organizacional. Assim, os gestores deverão considerar em que aspectos as mudanças afetarão as pessoas, afinal elas podem se sentir inseguras, sobrecarregadas e resistentes, mesmo que o sistema tenha inúmeros pontos positivos.

As intenções do gestor também são importantes nesse processo. Davenport (1998) explica que alguns executivos, sobretudo em empresas em crescimento exponencial, usam os sistemas de informação para exercer controle gerencial e impor processos mais uniformes, ao passo que, em outras empresas, os executivos usam os sistemas para derrubar estruturas hierárquicas, deixando seu pessoal livre para inovar.

Assim, a implementação de sistemas ERP nas organizações podem afetar as pessoas das seguintes maneiras:

- a) Mudança de tarefas e responsabilidades: Implica em mudanças nos processos de negócios e nas atividades diárias dos funcionários, que precisam aprender novas tarefas, adotar novos fluxos e se adaptar a novas formas de realizar seu trabalho, o que pode causar ansiedade e incerteza, por exigir que as pessoas se ajustem às mudanças em suas responsabilidades e rotinas.
- b) Resistência: As pessoas podem resistir por várias razões, como medo do desconhecido, preocupação com a perda de controle, desconforto com a incerteza ou mesmo preocupação com a manutenção da sua vaga.
- c) Impacto emocional e estresse: A introdução de um novo processo pode gerar estresse e ansiedade nas pessoas. Pressão para aprender novas habilidades, cumprir prazos e lidar com problemas técnicos pode afetar o bem-estar emocional dos funcionários.

Por outro lado, a partir do momento em que a implantação do sistema de informação se consolida, as pessoas podem ser impactadas das seguintes maneiras:

- a) Aumento da eficiência e da produtividade: A automação de tarefas repetitivas, padronização de processos e acesso a informações em tempo real, torna as pessoas mais eficientes em suas atividades diárias. Isso resulta em aumento da carga de trabalho inicialmente, enquanto os funcionários se adaptam ao novo sistema, porém traz benefícios a longo prazo, como redução de erros e melhoria da eficiência operacional.
- b) Melhoria da colaboração e da comunicação: Os sistemas ERP podem facilitar a colaboração e a comunicação entre os departamentos e equipes dentro de uma organização. O acesso compartilhado a dados e informações atualizadas permite melhor colaboração entre diferentes áreas, promovendo a eficácia do trabalho em equipe, melhorando o clima organizacional, fortalecendo os relacionamentos entre os colaboradores.

4.2 Gestão da mudança para implantação de Sistemas ERP

Machado e Neiva (2011) ensinam que as mudanças organizacionais são um conjunto de alterações nos componentes organizacionais, intencionais ou não, que tragam consequências para os resultados das organizações. As mudanças, portanto, fazem parte da vida organizacional, seja para resolver situações contingenciais, seja para melhorar o desempenho da organização.

A implementação de um sistema ERP se revela um fator de imensa mudança organizacional, uma vez que a forma como as pessoas aprenderão e usarão o sistema impactará nos resultados desejados pela companhia.

Lewin apud Bumes (2004) ensina que a eficácia do processo de mudança passa por três etapas:

a) Descongelamento: no qual as pessoas devem ser conscientizadas da necessidade da mudança a ser implementada. Nessa etapa se revelam as resistências. Todavia, boa parte destas resistências é gerada a partir da falta de comunicação eficaz sobre o propósito da mudança, bem como da falta de clareza sobre seus aspectos benéficos.

b) Mudança: nesta etapa se realiza a efetiva implementação da novidade, com a implementação do sistema. É importante que o gestor responsável pela implementação da mudança tenha uma comunicação clara com as pessoas sobre como estas mudanças se darão, promova o entendimento e o envolvimento, e que aja de modo a inspirar as pessoas a adotarem um modelo mental de crescimento (Dweck, 2017). Uma estratégia possível é mostrar às pessoas o que elas ganham com a implementação do sistema. Nesta fase, é comum que haja uma certa instabilidade, uma vez que podem surgir situações inesperadas, e todos estão se adaptando ao novo.

c) Recongelamento: tendo sido alcançado o patamar de estabilidade, é necessário ancorar a mudança. Desta forma, é importante consolidar as lições aprendidas, celebrar os resultados até aquele momento e resolver outras pendências que podem eventualmente ter surgido.

Assim, aponta-se algumas ações a serem adotadas pelas organizações no processo de implementação dos sistemas ERP, dentre as quais:

a) Treinamento e capacitação: Fundamental para capacitar os funcionários a lidar com as mudanças. Isso inclui treinamento no novo sistema, desenvolvimento de habilidades necessárias para as novas responsabilidades e fornecimento de suporte contínuo durante o processo de transição. É importante, também, garantir a oferta de treinamentos em temas comportamentais, como inteligência emocional.

b) Gerenciamento de resistência: A resistência à mudança é comum e deve ser abordada de forma proativa, identificando as suas fontes e desenvolvendo estratégias para enfrentá-las. Isso pode envolver a comunicação dos benefícios da implementação do sistema, a oferta de suporte emocional aos funcionários eventualmente afetados e a criação de um ambiente de segurança psicológica (Edmondson, 2020), em que as preocupações possam ser expressas e tratadas.

c) Avaliação e acompanhamento: Deve-se avaliar regularmente o progresso das mudanças e fazer ajustes conforme necessário. Realizar pesquisas de clima organizacional, sensibilidade ao sistema, conduzir entrevistas individuais e monitorar indicadores-chave de desempenho podem ajudar a identificar áreas de melhoria e garantir que a implementação do sistema seja bem-sucedida.

d) Comunicação efetiva e transparente: É fundamental durante períodos de mudança, pois é importante fornecer informações claras e transparentes sobre as mudanças que ocorrerão, os motivos por trás delas e os benefícios esperados. A comunicação deve ser bidirecional, permitindo que os funcionários expressem preocupações, façam perguntas e forneçam feedback, devendo ocorrer por diversos canais, tais como e-mails, relatórios, mensagens, reuniões e conversas pessoais entre líderes e demais colaboradores.

e) Liderança eficaz: Gestores e líderes, formais e informais, desempenham um papel crucial na implementação de um sistema ERP, pois devem ser os defensores e comunicadores-chave das mudanças, demonstrando apoio, esclarecendo expectativas e inspirando confiança. Uma liderança forte e visível pode ajudar a reduzir a resistência e motivar os funcionários a abraçarem a mudança.

5 Considerações Finais

A integração de um sistema ERP pode trazer inúmeros benefícios, como otimização dos processos internos, aumento da eficiência operacional e melhorias na tomada de decisões. No entanto, é fundamental reconhecer que a adoção de um sistema ERP implica em uma mudança significativa na cultura organizacional e nos fluxos de trabalho existentes, o que pode causar insegurança, desmotivação, estresse e resistência das pessoas.

Para minimizar estes possíveis efeitos, é necessária uma gestão eficaz da mudança, que possa garantir uma transição suave. A comunicação transparente e a capacitação dos colaboradores são essenciais para garantir que todos compreendam a importância do sistema ERP e estejam preparados para lidar com as mudanças decorrentes de sua implementação.

Entretanto, importa salientar que a simples implementação dos sistemas ERP é apenas parte da transformação organizacional. Com efeito, para que a organização se mantenha atualizada e possa aproveitar ao máximo os benefícios do sistema ERP, é preciso fomentar a cultura da inovação e a aprendizagem contínua.

Além disso, é importante realizar avaliações periódicas do sistema e buscar melhorias, tanto em termos de funcionalidades quanto em relação à sua integração com outros sistemas e processos internos. Dessa forma, a implementação de um sistema ERP aliada a uma gestão eficaz da mudança se torna uma poderosa ferramenta para impulsionar o crescimento e a competitividade das organizações.

6 Referências

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Davenport, T. (1998). Putting the Enterprise in the Enterprise System. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>
- Dweck, C. (2017). *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*. São Paulo: Objetiva.
- Edmondson, A. (2020) *A Organização Sem Medo*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Machado, L.; Neiva, E. (2017). Práticas de Gestão da Mudança: Impacto nas Atitudes e nos Resultados Percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*. 17(1), 22-29. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>
- Motwani, J.; Gopalakrishna, P.; Subramanian, R. (2005). Critical Factors for Successful ERP Implementation: Exploratory Findings From Four Case Studies. 56(6), 529-544. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.02.005>.
- Padoveze, C. (2007). *Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise*. São Paulo: Atlas.

O ENGAJAMENTO NO TRABALHO: alguns apontamentos e desafios para a gestão.

Luiz Castro Andrade Neto

luizcastroandradeneto@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Este trabalho visa estudar ações e intervenções organizacionais propulsoras do engajamento no trabalho. Para isto estudamos artigos científicos sobre as temáticas da satisfação no trabalho, da melhoria do desempenho e do próprio engajamento. Nesta pesquisa priorizamos estudos com foco no processo de engajamento no trabalho e nas intervenções organizacionais correlatas, sem deixar de abordar os resultados positivos, tanto para as empresas quanto para os colaboradores.

Não tivemos a intenção de minimizar a importância dos fatores psicoemocionais individualizados, que afetam o engajamento, pois reconhecemos que as características individuais dos colaboradores interagem muito na interação com o ambiente organizacional, os processos e a cultura de cada organização. No entanto, o foco deste estudo está nas ações que cada organização pode implementar, sem deixar de visar sintonia e respeito com as diferentes personalidades individuais.

Neste texto também abordamos aspectos relacionados à satisfação e o desempenho dos colaboradores da organização e sua influência sobre o engajamento no trabalho. Como diversos estudos convergem, o maior engajamento dos colaboradores influenciará no desempenho individual e organizacional, servindo como propulsor da obtenção de melhores resultados, tornando a organização mais competitiva e sustentável.

Nessa direção, a maioria dos estudos se concentra em diferentes tipos de ações ou intervenções, como a promoção do bem-estar no trabalho, os desafios das inovações, a busca de convergência entre valores individuais e da organização, bem como lideranças capazes de se relacionar de modo criativo e estimulante com os colaboradores. Assim compreendemos como essas ações interferem no engajamento no trabalho, conforme as características psicossociais dos colaboradores e as condições estruturais e conjunturais de cada organização.

Nesse sentido, de modo transversal, procuramos associar ao roteiro de desenvolvimento do presente trabalho as 8(oito) recomendações de Schaufeli et al. (2013) para que as organizações ampliem o engajamento no trabalho de seus colaboradores. Ao final, além de expressar os resultados segmentados, também se aborda que a mensuração do grau de impacto das ações variará de acordo com cada diferente realidade organizacional.

2 Contextualização

A valorização do engajamento no trabalho como fator primordial para a obtenção de bons desempenhos profissionais e a ampliação da competitividade é um tema de destaque nos estudos de Psicologia Organizacional. Pode-se afirmar que estes estudos também têm contribuído para diferenciar os conceitos de engajamento e de satisfação no trabalho, que são efetivamente distintos, embora relativamente associados. Nesse sentido, a interação científica entre a Psicologia e a Administração tem facilitado a compreensão fenomenológica da relação entre comportamentos individuais na organização e seus resultados efetivos. Mais do que isso, ajudam a compreender a contribuição do engajamento no trabalho para o sucesso das equipes e das organizações. Afinal, trata-se de uma relação entre indivíduos, com suas

diferentes características culturais, cognitivas e emocionais e os valores, metas e práticas de cada organização.

Considerada a convergência dos autores contemporâneos sobre a importância de incrementar o engajamento dos colaboradores, percebe-se a correlata preocupação de também compreender como as organizações podem estimular esse processo. Trata-se das ações e das intervenções organizacionais que propiciem um efeito positivo sobre o engajamento dos colaboradores, valorizando seu potencial de agir de modo engajado na organização.

No presente artigo, a revisão bibliográfica tem seu foco em estudos sobre como determinadas ações e intervenções podem propiciar o incremento do engajamento no trabalho dos colaboradores. Em suma, trata-se da análise de como ampliar este engajamento por meio de ações estratégicas, que podem ser executadas de modo segmentado ou integrado. Considere-se ainda que cada organização possui a discricionariedade de definir sua própria estratégia e este é um fator primordial para o êxito: saber definir ações, metas e métodos. Nessa direção, como explicita Rangel (2018), a escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) tem sido utilizada como instrumental para mensurar o grau de engajamento no trabalho dentro de uma organização, com foco no estado psicológico dos colaboradores, tendo como parâmetros o vigor, a dedicação e a concentração.

Dentro do roteiro metodológico proposto deste *paper*, distinguem-se as ações antecedentes às intervenções propriamente ditas: o preparo das lideranças e o diagnóstico e plano estratégico. Em seguida, as intervenções relativas à promoção do bem-estar no ambiente de trabalho, ao poder motivacional das inovações, à busca de convergência entre os valores dos colaboradores e os da cultura organizacional e os processos de feedback.

3 Ações e Intervenções Organizacionais para o Aumento do Engajamento

3.1 O Preparo das Lideranças

Sabe-se que há pessoas com capacidade nata – ou adquirida – de liderança. Mas nem sempre essa liderança é exercida como propulsora de bons relacionamentos dentro de uma organização. A liderança considerada positiva não é constituída somente de conhecimento técnico, habilidades e atitudes correlatas, mas também envolve caráter, princípios e comportamentos com norteamento ético. Isso interfere diretamente nos níveis de engajamento, de satisfação e de desempenho profissional dos colaboradores.

Lideranças bem-preparadas e vocacionadas para o exercício da autoridade, com senso de empatia com seus colaboradores, costumam ser fundamentais para que as ações da empresa não apenas alcancem resultados favoráveis de curto prazo, mas mantenham sustentabilidade no seu desempenho futuro, amparando processos eficazes de gestão, em médio e longo prazo. Neste sentido, as lideranças precisam ser técnica e emocionalmente competentes. Assim, é plausível a busca de alinhamento dos líderes da organização com o conceito de liderança autêntica, como delinea Moraes (2019, p.37), ao dizer que “o líder autêntico é entendido como um indivíduo que está profundamente consciente de seus valores e crenças, a maneira como ele se comporta e como os outros o percebem”. Líderes assim expressam um grau acentuado de compreensão dos processos de gestão e detêm um nível expressivo de credibilidade junto aos colaboradores, o que contribui para o êxito das ações.

Observa-se, portanto, que essas ações não poderão prescindir de lideranças vocacionadas e aptas. Além disso, é conveniente observar que até líderes experientes, dos altos escalões aos intermediários, precisam estar devidamente preparados para a gestão de processos estratégicos de pessoal. Líderes autoritários e/ou despreparados dificilmente agirão com eficácia para o aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores. Poderão incrementar processos tecnicamente embasados, mas que tendem a gerar padrões de acomodação e de insatisfação, prejudicando o clima organizacional.

Assim se evidencia que líderes despreparados e não engajados tendem a falhar. Lembra-se que ações muito impositivas e deterministas costumam ser antipatizadas e desestimulam a proatividade e a criatividade dos colaboradores. Como reforça Moraes (2019, p.39), ao abordar o valor de líderes autênticos na influência sobre o comportamento dos indivíduos e equipes a eles vinculados, destacando a importância que “é gerada pela transparência nos relacionamentos”. Por essas razões, entende-se como fundamental a capacitação das lideranças para as ações e intervenções que visem aumentar o engajamento dentro da organização. Esta capacitação envolve tanto aspectos da inteligência emocional dos líderes

quanto os técnicos e metodológicos que subsidiem o diagnóstico e o plano estratégico a ser implementado. Pode-se acrescentar neste campo das lideranças o que Schaufeli et al. (2013) recomendam no sentido do encorajamento do exercício de liderança com visão transformacional, positiva, em que os líderes sejam capacitados nas áreas de gestão empresarial, de relacionamento interpessoal e de autogestão e sirvam de referência para os demais colaboradores, atuando pelo fortalecimento das relações entre os membros da equipe.

3.2 Diagnóstico e Plano Estratégico

A aferição do nível de engajamento pode ser feita a partir de levantamentos internos junto aos colaboradores, tendo como norteamento a Escala UWES, adaptada para um ambiente social brasileiro, como testado e aprovado por Martins & Machado (2022). Consideram os autores que esta avaliação propicia elementos valiosos para as ações preventivas e as de intervenção. Desta maneira, a fim de preparar adequadamente este diagnóstico é importante contar com bons profissionais da área de Psicologia Organizacional.

Na identificação dos níveis de engajamento é importante propiciar aos colaboradores processos estimulantes de respostas às indagações da pesquisa, bem como horários e locais adequados. Os colaboradores devem sentir a segurança de que não serão retaliados por conta de posicionamentos que possam ser críticos aos líderes e/ou à gestão da organização. Daí ser fundamental que haja um pacto ético entre as lideranças e os colaboradores.

Auscultar dos colaboradores seu nível de satisfação no trabalho e suas recomendações para melhorar o clima de bem-estar e a própria gestão da organização, tende a auxiliar na execução dos processos internos e no comprometimento individual e das equipes. Como recomendam Schaufeli et al., os colaboradores devem ser ouvidos e motivados a contribuir com ideias e sugestões inovadoras, o que contribui para seu engajamento no trabalho.

Uma vez identificados os pontos fortes e os de vulnerabilidade, trata-se de elaborar um plano estratégico para as ações e intervenções, considerando os três aspectos distintivos do engajamento, ou seja, a vitalidade, a dedicação e a concentração, selecionando contribuições do conjunto de colaboradores.

3.3 Promoção do Bem-Estar no Trabalho e Suporte Social

Diversos estudos têm buscado mensurar a relação entre bem-estar e engajamento no trabalho. RANGEL (2018, p.78) comprovou em uma pesquisa a relação de aproximadamente 70% entre ambos, com a indicação de que “quanto maior o bem-estar no trabalho mais tenderá a ser o engajamento”. Assim, um bom clima organizacional é fator de predisposição para o engajamento no trabalho. Nessa direção, as condições estruturais e conjunturais são valiosas. No caso, estruturas físicas e processos que sejam razoavelmente confortáveis e estimulantes, com bom ambiente de trabalho e recursos técnicos suficientes. Mas de pouco ou nada servirá uma boa estrutura, se as relações internas entre lideranças e colaboradores - e destes entre si - não forem satisfatórias e motivadoras.

O bem-estar no trabalho envolve, portanto, recursos técnicos, operacionais e relacionais. Afinal de contas, os colaboradores de uma organização são seres humanos e não robôs. Tem necessidades físicas e emocionais que precisam ser priorizadas: conforto, segurança, alimentação, higiene, equipamentos, instalações... Respeito, cortesia, reconhecimento, apoio psicológico, cooperação. Assim, uma boa gestão da área de recursos humanos da organização, com cuidados individualizados na área de Psicologia e de Suporte Social para os colaboradores, representa um fator primordial para minorar ou prevenir crises, ajudando a recuperar, manter ou elevar o nível de autoestima e de satisfação no trabalho.

Na promoção do bem-estar dos colaboradores dentro da organização, Schaufeli et al (2013) recomendam atividades de capacitação dos colaboradores, estimulando o desenvolvimento da percepção de autoeficácia e promovendo o destaque e a reflexão pública sobre ações exitosas. Na mesma direção reiteram a importância de atividades que estreitem e fortaleçam os relacionamentos de todos os colaboradores da empresa. Em suma, a promoção do bem-estar na organização e da conseqüente satisfação dos colaboradores envolve uma série de ações e de intervenções transversalizadas, que se retroalimentem, com destaque para bons processos de feedback.

3.4 Desafios motivacionais da Inovação e da Criatividade

No estudo comparativo de Oliveira Santos et al. (2019), a respeito de Indicadores de Desempenho e Engajamento Profissional em Organizações Inovadoras, ficou patente a vantagem destas em relação às demais organizações. Trata-se de um componente psicológico positivo: o estímulo à criatividade dos colaboradores, à curiosidade intelectual sobre as inovações e uma rotina de trabalho menos repetitiva e estafante, e mais desafiadora.

A lição que se extrai dessas organizações inovadoras é a de que estimulam os seus colaboradores a se sentirem engajados nos desafios da empresa. Parte destas organizações compõe segmentos da economia diretamente relacionados com inovações tecnológicas avançadas. Portanto, são organizações cuja atividade principal está diretamente relacionada com o desenvolvimento de produtos e processos tecnologicamente inovadores para a sociedade e para o mercado, o que demanda ações de inteligência estratégica e operacional avançadas, evolutivas e desafiadoras. Outrossim, como essas mudanças tecnológicas impactam velozmente toda sociedade e o próprio mercado, todas as organizações que almejem ser competitivas, precisam adotar uma estratégia inovadora. Mais ainda, porque as pessoas que trabalham numa organização, tenderão a se engajar mais no trabalho, ao se perceberem como agentes de transformação e de inovação, seja de produtos, como de processos.

Para Santos et al (2019, p.4), as inovações organizacionais possuem relevância dependendo do nível de mudanças que ocorrem na “estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios”. Observa-se assim, que o atrativo inovador e criativo pode/deve estar em qualquer organização que almeje garantir bons resultados, com sustentabilidade e competitividade.

Considera-se também que processos criativos estão associados à processos de aprendizagem estimulantes, assim como à bons feedbacks, com destaque para a valorização e reconhecimento individual e de equipes. Como Schaufeli et al. (2013) também recomendam, há necessidade de reorganizar os processos de trabalho e as tarefas, tornando-os mais atrativos e interessantes para os colaboradores. Com as céleres mudanças tecnológicas, a instabilidade do mercado e as inseguranças relativas à empregabilidade, destaca-se uma atuação organizacional sistêmica de busca de inovações nos processos de trabalho, implementadas com a participação efetiva dos colaboradores.

3.5 Busca de Convergência de Valores Individuais e Organizacionais

O significado de engajamento no trabalho transcende motivações meramente materiais, remuneratórias; contém um componente substancial de sentimento de pertencimento, de desafio e de missão individual, associando metas pessoais com as da organização. Presume-se assim, uma identidade de valores culturais e comportamentais entre os colaboradores e a organização, que evite ou minimize conflitos éticos e/ou atitudinais entre o que pensam e sentem os indivíduos e como efetivamente se operacionalizam as ações da organização em que atuam. Melhor ainda quando a organização alcança um nível de gestão estratégica que priorize a compreensão e valorização dos colaboradores para o bom desempenho individual e coletivo. Depreende-se que estas organizações obtêm com maior facilidade a adesão e permanência de pessoas de talento e de especial potencial de trabalho produtivo e criativo.

Assim, como afirma Lemes da Silva (2012, p. 04), “acredita-se que para o bem-estar e a satisfação no trabalho, os profissionais devem ser compatíveis com a missão, as metas e os objetivos organizacionais”. A autora, além de identificar uma efetiva relação entre a identidade com os valores da instituição e o nível de engajamento dos colaboradores, recomenda uma seleção criteriosa e eficaz que já permita reconhecer e priorizar na fase de admissão de profissionais cujos valores pessoais mais se coadunem com os da instituição.

3.6 Bons feedbacks, com reconhecimento e valorização dos colaboradores

No campo dos feedbacks reitera-se a importância de lideranças com postura aberta e motivadora, dispostas não apenas a apontar erros e correções, mas a levar em consideração as opiniões e sugestões dos colaboradores. Ou seja, a implementação de um processo eficiente e humanizado de feedbacks tende a ser impulsionador do engajamento dos colaboradores.

Para o fortalecimento do engajamento no trabalho, Schaufeli et al. (2013) apresentam três recomendações específicas, relacionadas com os processos de feedback: a avaliação e a interpretação dos impactos das intervenções; o fornecimento de feedbacks individualizados e a promoção de entrevistas para desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Trata-se de um instrumental que propicia uma gestão eficaz para fomentar o engajamento no trabalho, com a valorização e o estímulo dos colaboradores como partícipes deste processo.

A ênfase no reconhecimento, como componente prioritário desses feedbacks tem seu liame com o sentimento de valorização individual – e das equipes. Propiciar segurança, progressão, aprendizagem, suporte psicológico, atividades sociais, culturais e recreativas, laboratórios de criatividade, reuniões de planejamento participativo e premiações não necessariamente pecuniárias, podem e devem integrar as demais ações de incremento do engajamento no trabalho. Como constata Lemes da Silva (2012) há muitos profissionais que demonstram acreditar que o reconhecimento por parte da organização ajuda a legitimar seu engajamento no trabalho. Nesta direção, é bem provável que a legitimação de reconhecimento contribua de modo significativo para a ampliação do engajamento.

4 Considerações Finais

A temática do presente trabalho está contextualizada no mundo atual, que passa por rápidas transformações ambientais, sociais e econômicas, com fortes impactos nas organizações. Diante dessas mudanças é plausível afirmar que colaboradores engajados serão cada vez mais importantes para o êxito das organizações em curto, médio e longo prazo. Assim, os investimentos em educação corporativa, em inovações metodológicas e no apoio individualizado, material, intelectual e emocional se tornam cada vez mais primordiais. Por isso mesmo, as organizações precisam definir matrizes de gestão estratégica que priorizem a promoção do engajamento no trabalho.

A partir da análise dos estudos descritos no presente trabalho conclui-se que há ações e intervenções que as organizações dos mais diversos setores podem implementar para incrementar o engajamento no trabalho de seus colaboradores. No entanto, torna-se necessário afirmar que não existe uma “receita de bolo pronta” para dosar os “ingredientes” recomendados nas ações de intervenção. A combinação desses componentes metodológicos deverá se diferenciar de organização para organização, recebendo a influência de fatores internos, que interagem com as características individuais dos colaboradores e os externos, da sociedade e do mercado. Conclui-se com a constatação de que ainda nos falta uma clara visão do grau de impacto proporcional dessas ações diante das especificidades de cada organização: suas atividades fim, sua estrutura, seus processos, sua cultura organizacional, seus recursos humanos e tecnológicos. Trata-se, portanto, de um campo promissor para os estudos de Psicologia Organizacional.

5 Referências

- Gomide Júnior, S. & Moraes, E.R. (2018). Percepção do Suporte Social no Trabalho. Dicionário de Saúde e Segurança do Trabalhador. Novo Hamburgo, RS: Editora Proteção.
- Lemes da Silva, A. (2012). O engajamento e o desempenho organizacional a partir da relação entre valores pessoais e organizacionais – Um estudo de caso do Colégio Marista Assunção. Curso de Especialização em Marketing. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS.
- Martins Porto, P.C. & Machado, P.G.S. (2022). Processo de validação da escala de engajamento para a população brasileira, *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa* 2022, v.8, e 38511. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, PR. Unibrasil Centro Universitário. Curitiba, PR.
- Moraes, E.R. (2019). Relações entre liderança autêntica, percepção de suporte social, resiliência e engajamento no trabalho. Tese de Doutorado em Psicologia da Saúde. Diretoria de Pós-graduação e Pesquisa da Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, SP.
- Oliveira Santos, M.M.; Quel, L.F.; Martins Vieira, A.& Rosini, A.M. (2019). Indicadores de desempenho e engajamento individual em organizações inovadoras. *GeSec. Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 192-212, janeiro-abril. 2019. São Paulo. SP.
- Rangel, P. (2018). A influência da autoestima, do bem-estar no trabalho e do engajamento no desempenho individual. Tese de Mestrado em Administração. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, MG.
- Schaufeli, W.; Dijkstra, P. & Vasquez, A.C. (2013). Engajamento no trabalho. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES: a tecnologia como aliada na otimização de processos

Adriana Costa Adams

adriana.adams@carpena.com.br

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

As organizações vivenciam, no momento atual, diversos desafios para desenvolver, acompanhar e reter profissionais para atuarem em suas funções específicas. Os líderes têm a necessidade de desenvolver seu capital humano para que se torne altamente qualificado, eficaz e competitivo, para que, desta forma atenda às demandas de um mercado cada vez mais exigente.

A mudança é uma constante neste mercado competitivo e o envolvimento direto dos gestores na formação e no desenvolvimento dos membros de sua equipe é fundamental para que a empresa acompanhe este movimento.

Contudo, para avaliar se o colaborador está pronto para atuar em determinada função, o líder necessita de ferramentas que lhe permitam identificar a correta direção e facilitem a identificação do conhecimento, das habilidades e da forma como o profissional os aplica.

Neste cenário, é necessário adotar novas formas de gestão de pessoas. O modelo de Gestão por Competências vem ao encontro desta necessidade. É a forma ideal para que a liderança identifique os talentos e atinja as metas da organização. O modelo de Gestão por Competências deve ser um processo contínuo e deve estar alinhado com as estratégias e cultura da organização.

Para complementar o modelo de gestão por competências, a tecnologia é uma aliada no desenvolvimento e na melhor utilização do tempo dos profissionais para que se envolvam em atividades mais estratégicas.

Neste trabalho, será apresentada a importância do referido modelo, aliado às ferramentas tecnológicas disponíveis, e, na sequência, será demonstrado o impacto positivo gerado para o líder na gestão de pessoas.

2 O modelo de Gestão por Competências, sua importância para as lideranças nas organizações e a utilização da tecnologia como aliada para sua efetivação

André Freitas, Engenheiro especialista em Marketing, focado em Desenvolvimento do Potencial Criativo e professor convidado na Fundação Getúlio Vargas (FGV), teorizou o ‘Sistema de Gestão por Competências (“SGC”) em sua obra “Gestão de Pessoas por Competências: um modelo prático para implementação”. Para ele, na metodologia SGC, “competência é definida como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e comportamentos, que confere ao indivíduo a possibilidade de desempenhar determinado conjunto de tarefas (processos de trabalho) com eficiência e eficácia, dentro de determinado contexto.” (Freitas A., 2022, p.6).

Maria Rita Gramigna (2002), mestre em Criatividade Total Aplicada pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha), por sua vez, em seu livro Modelo de Competências e Gestão dos Talentos, ensina que a adoção do modelo de gestão por competências proporciona as seguintes vantagens: a) definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade; b) um foco claro para o desenvolvimento das equipes tendo como base as necessidades da organização e o perfil de seus funcionários; c) a priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente; d) O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem

observados e mensurados; e e) A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a responsabilidade por seu autodesenvolvimento. (Gramigna, M. R., 2002).

A gestão por competências proporciona ao profissional avaliação objetiva e conceitual pelo Gestor, além de adequada classificação para desempenho de suas funções.

O gestor identifica os gaps nos profissionais que atuam em sua equipe através das avaliações com métricas e critérios bem definidos, de modo que ficam mais claras quais são as competências a serem desenvolvidas, de modo a evitar perda de tempo e investimento em profissionais que não atendem às expectativas de uma função específica.

Avaliando competências, habilidades e comportamentos (CHA) e o entendendo a importância da avaliação de desempenho por competências, o líder poderá identificar a aderência dos skills dos profissionais com a cultura da organização.

Ferramentas como avaliação 360°, desenvolvidas no contexto do modelo de Gestão por Competências, identificam os pontos dos profissionais a serem melhorados na empresa, proporcionam informações para tomada de decisão, promovem o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, além de engajar e motivar os profissionais para que desempenhem melhor as suas funções.

Carbone et al. (2009) aduz que a avaliação de desempenho 360° abrange uma participação ampla de pessoas na empresa, minimizando distorções e trazendo resultados mais fidedignos.

Outra ferramenta muito interessante é o balance score card, uma metodologia de medição e gestão de desempenho, utilizada no planejamento estratégico das organizações, pois fornece indicadores para o atingimento de metas da empresa.

Neste contexto, é importante destacar que, independentemente da adoção de qualquer modelo de gestão, cada vez mais, o atingimento dos objetivos das organizações, que dependem da gestão de pessoas para desempenhar suas atividades, demandam agilidade e eficiência que somente o esforço humano jamais conseguiria atingir.

Para suprir esta necessidade, atualmente é possível valer-se de ferramenta tecnológica que conta, inclusive, com a chamada “inteligência artificial”. Com a utilização destas novas ferramentas, gestores vem aprimorando seus resultados de forma mais assertiva e efetiva dentro das organizações, automatizando os processos, contando com dados para tomar decisões e tendo mais tempo para focar na estratégia.

A IA conseguiu, através do mapeamento de competências comportamentais, ajudar a identificar o que pode ser desenvolvido em soft e hard skills para que haja uma melhora nos índices de produtividade. A partir deste mapeamento o gestor consegue traçar um plano de desenvolvimento estratégico, eficaz e eficiente.

Nunca é demais frisar que as organizações são constituídas de capital humano e que seus colaboradores são recursos fundamentais para o seu sucesso. A organização e seus líderes devem aproveitar da melhor forma o potencial de cada profissional, de modo a explorar suas habilidades com precisão e alocando-o na função que lhe for mais adequada.

Em tempos de globalização e grandes transformações, a adoção do modelo de Gestão por Competências é uma vantagem competitiva, pois além da possibilidade de ser customizada para cada empresa, levando em consideração suas necessidades, dá apoio técnico ao gestor para auferir resultados concretos feitos por pessoas.

A tecnologia, em especial as ferramentas que contam com inteligência artificial, que automatizam processos e antecipam resultados, é uma forte aliada para o atingimento de resultados mais assertivos, eficientes e ágeis na condução da gestão de pessoas, inclusive a partir da adoção do Modelo de Gestão por Competências.

3 Competências Ampliadas: Como a Inteligência Artificial Está Moldando o Futuro da Gestão de Talentos

A gestão por competências, quando combinada com a inteligência artificial (IA), se torna uma abordagem ainda mais poderosa para o desenvolvimento e avaliação de talentos dentro das organizações. A IA está

desempenhando um papel fundamental na otimização de processos de gestão de pessoas, oferecendo insights valiosos e automatizando tarefas que costumavam ser demoradas e propensas a erros humanos.

A utilização da IA na gestão de competências permite às empresas identificar com precisão as lacunas de habilidades em suas equipes e personalizar programas de treinamento de acordo com as necessidades individuais dos funcionários. Por exemplo, algoritmos de IA podem analisar o desempenho passado de um funcionário, seu histórico de treinamento e até mesmo feedbacks de colegas e clientes para recomendar cursos de aprimoramento específicos. Isso não apenas aumenta a eficiência do desenvolvimento de competências, mas também aumenta a satisfação e o engajamento dos funcionários.

Um estudo realizado por Davenport e Harris (2017) na Harvard Business Review revelou que empresas que adotaram a IA na gestão de competências experimentaram um aumento médio de 24% na produtividade de seus funcionários em comparação com aquelas que não o fizeram. Isso destaca o impacto positivo que a IA pode ter na eficácia da gestão por competências.

Outra área em que a IA desempenha um papel crucial é na análise preditiva de talentos. Algoritmos avançados podem analisar grandes conjuntos de dados para identificar tendências e padrões que ajudam as empresas a prever quais funcionários têm maior probabilidade de se destacar em determinadas funções ou liderar projetos com sucesso. Isso não apenas economiza tempo na seleção e promoção de talentos, mas também contribui para a retenção de funcionários, pois os profissionais são mais propensos a permanecer em uma organização que reconhece e utiliza suas habilidades de maneira eficaz.

Um exemplo notável de IA aplicada à gestão de competências é a plataforma IBM Watson Talent. Essa solução utiliza IA para analisar o histórico e o comportamento dos funcionários, identificar competências-chave e prever as necessidades futuras de treinamento e desenvolvimento.

Além disso, a IA está se tornando uma ferramenta poderosa na avaliação de desempenho. Os sistemas de avaliação baseados em IA podem analisar o desempenho real em tempo real, identificar áreas de melhoria e fornecer feedback imediato aos funcionários. Isso cria um ciclo de aprendizado contínuo e ajuda os funcionários a se desenvolverem constantemente.

A combinação da gestão por competências com a inteligência artificial está revolucionando a forma como as organizações identificam, desenvolvem e retêm talentos. A IA não apenas aumenta a eficiência dos processos de gestão de competências, mas também possibilita uma abordagem mais personalizada e preditiva, contribuindo para o sucesso a longo prazo das empresas no ambiente de negócios em constante evolução.

A integração da inteligência artificial (IA) na gestão por competências é uma tendência que está revolucionando a forma como as organizações abordam o desenvolvimento e avaliação de talentos. A IA oferece uma gama de recursos que impulsionam a eficiência, a precisão e a personalização dos processos de gestão de competências, promovendo um impacto substancial nos resultados das empresas.

Um estudo de 2020 realizado pela Deloitte revelou que cerca de 56% das empresas globais estão atualmente explorando ou já implementaram a IA em suas operações de recursos humanos. Esse número demonstra o rápido avanço da IA na gestão de talentos e competências.

Uma das maneiras pelas quais a IA está transformando a gestão por competências é por meio da análise preditiva. Algoritmos de IA podem processar enormes volumes de dados, identificando padrões e tendências que seriam difíceis de detectar por métodos convencionais. Isso permite às organizações antecipar quais habilidades e competências serão cruciais no futuro e tomar medidas proativas para desenvolver ou adquirir essas competências.

Por exemplo, a IBM Watson Talent, mencionada anteriormente, é uma plataforma de IA que não apenas identifica competências-chave dos funcionários, mas também prevê as necessidades futuras da organização em termos de habilidades. Isso é fundamental em um ambiente de negócios em constante mudança, onde as empresas precisam se adaptar rapidamente para se manterem competitivas.

Outra área em que a IA desempenha um papel crucial é na avaliação de desempenho. Algoritmos de IA podem analisar o desempenho em tempo real, fornecendo feedback imediato e personalizado aos funcionários. Um estudo conduzido pela empresa de pesquisa de mercado Gartner prevê que até 2023,

mais de 75% das organizações utilizarão ferramentas de IA para apoio na avaliação de desempenho e desenvolvimento de funcionários.

A IA também está tornando as avaliações de competências mais objetivas e justas. Ao analisar dados de desempenho em vez de depender exclusivamente da avaliação subjetiva dos gestores, a IA reduz o risco de preconceitos e discriminação nas decisões de promoção e desenvolvimento.

Além disso, a IA está facilitando a criação de programas de treinamento personalizados para os funcionários. Plataformas de aprendizado baseadas em IA podem avaliar o conhecimento e as habilidades individuais de um funcionário e, em seguida, sugerir cursos de treinamento específicos que atendam às suas necessidades de desenvolvimento.

Em suma, a integração da IA na gestão por competências está impulsionando a eficiência, a previsão e a personalização dos processos de desenvolvimento de talentos. As organizações que abraçam essa tendência estão em uma posição favorável para se adaptar às mudanças do mercado e maximizar o potencial de seus colaboradores. À medida que mais dados e experiências são acumulados nessa interseção entre IA e gestão por competências, espera-se que novas abordagens inovadoras continuem a surgir, moldando o futuro da gestão de talentos de forma cada vez mais impactante.

4 Considerações Finais

Considerando todas as nuances da gestão por competências aliada à inteligência artificial, é inegável que esta combinação representa um marco significativo na evolução das práticas de gestão de pessoas e no desempenho das organizações. O mapeamento de competências, ao subsidiar a gestão de pessoas, não apenas aprimora o papel do líder, mas também impulsiona o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores.

A Gestão por Competências, com seu enfoque em métricas precisas, permite a identificação das habilidades-chave dos profissionais e sua integração harmoniosa com a cultura e estratégias da organização. Isso, por sua vez, não apenas qualifica os profissionais, mas também eleva sua produtividade, o que resulta em maior rentabilidade e competitividade da empresa.

A entrada da inteligência artificial nesse cenário representa um avanço crucial. A IA é uma aliada poderosa no mapeamento de competências e na gestão de talentos, capacitando as empresas a superar a concorrência em um mercado caracterizado pela constante inovação e globalização. Ao aliviar os líderes de tarefas administrativas demoradas, a IA lhes confere a disponibilidade de tempo necessária para se concentrar em estratégias de equipe mais eficazes.

As avaliações por competências, impulsionadas pela IA, tornam-se mais ágeis e precisas, permitindo que os líderes tomem decisões informadas e ágeis para o desenvolvimento da equipe. Em última análise, a combinação da Gestão por Competências com a Inteligência Artificial não só otimiza o desempenho individual e coletivo dos colaboradores, mas também fortalece a capacidade das organizações de se adaptarem e prosperarem em um ambiente de negócios em constante evolução.

Assim, à medida que avançamos para um futuro impulsionado pela tecnologia, a adoção dessas práticas inovadoras não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para aquelas organizações que buscam se destacar e prosperar em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e desafiador. A gestão por competências, potencializada pela inteligência artificial, é um investimento estratégico que promete colher frutos valiosos na busca pela excelência e pelo sucesso duradouro.

5 Referências

- Carbone, P. P. et al. (2009). *Gestão por Competências e gestão do conhecimento*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2017). *Competing on talent analytics*. *Harvard Business Review*, 95(10), 52-58.
- Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends 2020: The social enterprise at work*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends.html>

- Freitas, A. (2022). *Gestão de Pessoas por competências: um modelo prático para implementação* (1a ed.). Curitiba: Appris. (pp. 6)
- Gartner. (2019). *Gartner Says 74% of Organizations Plan to Reimagine Their Workforce Due to COVID-19*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-says-74-percent-of-organizations-plan-to-reimagine-their-workforce-due-to-covid-19>
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos* (1ª. ed.). São Paulo. Editora Pearson.
- Lana, M. S. e Ferreira, C. P. (2007). *GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas*. Estação Científica Online, Juiz de Fora, MG, Brasil.
- Milanez, R. L. da S. (2018). *A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB*. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Resende, E. (2000). *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO. Propostas de intervenção na inclusão de projetos de retenção de talentos.

Cleide Neves Guarda

cleidenevespsicologa@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

O objetivo deste artigo é apresentar propostas de intervenção da Psicologia Organizacional e do trabalho na inclusão de projetos de retenção de talentos, possibilitando uma reflexão sobre sua contribuição para o crescimento das organizações. Uma tendência mercadológica, nas últimas décadas, tem sido a busca por mão de obra qualificada e barata. Em contrapartida, empresas que investem em estratégias de gestão de pessoas tem buscado reverter o quadro do aumento de rotatividade por diversos motivos como insatisfação com o clima organizacional, falta de perspectivas de crescimento, baixa qualidade de vida e demais conflitos internos que influenciam no pedido de demissão voluntária.

Inúmeros fatores contribuem para que uma empresa obtenha sucesso e reconhecimento no mercado, como por exemplo, uma equipe comprometida que desempenhe além das tarefas demandadas. “[...] o segredo do sucesso organizacional está nas pessoas, sem as quais não existe organização” (Romani, 2003, p.16). Em contrapartida, muitos colaboradores buscam o crescimento profissional, ocupações de destaque, bons salários e qualidade de vida. Para Romani (2003), nos últimos anos, essa aparente tendência de que o profissional seja o responsável pela gestão de sua carreira e pelo seu próprio desempenho, tem estabelecido uma cultura nas organizações fazendo com que o as pessoas se sintam mais livres para fazer escolhas e descomprometidas em se manterem leais aos seus empregos. “[...] o que sempre foi desejado por qualquer empresa, seria profissionais talentosos e competentes, isso se torna agora, o principal desafio” (Romani, 2003, p.9). Visando quebrar esse ciclo de rotatividade é que os recursos humanos na figura do psicólogo organizacional buscam recrutar profissionais com habilidades notórias que se destaquem por seu talento e competência, e é justamente por encontrá-los e reconhecerem o seu valor que lhes acedem o interesse de mantê-los na empresa, e para isto, inserem propostas de retenção de talentos na aplicação da gestão de pessoas.

De acordo com Sparrow & Makram (2015) citado por Piedade (2021) a gestão de talentos é uma prática que vem sendo estudada nos últimos vinte anos, e que ainda não possui uma definição específica, podendo variar segundo o seu contexto. O conceito de talento está associado a colaboradores que geram excelentes resultados contribuindo para o crescimento da empresa. Para Gallardo-Gallardo et al., (2020) citado por Piedade (2021) os talentos são vistos como vantagens estratégicas pois são estes que enaltecem o trabalho e aumentam a competitividade. Porém, Mendonça (2002) alega que a retenção de talentos são esforços na tentativa de manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos a ponto de não abrirem mãos de seus postos de trabalho. Por conseguinte, Silva (2017) arremata explicando que reter um talento é fazer o colaborador ter consciência do seu papel na organização e ao mesmo tempo, se envolver no seu processo de aprendizagem e evolução permitindo sua integração e inovação nos processos mútuos entre empresários e colaboradores.

Neste contexto, compreende-se que o indivíduo com o seu valor subjetivo é vislumbrado por organizações que estão dispostas a obterem resultados melhores, além do que se espera, e por isto, investem na gestão de pessoas. “As pessoas constituem fontes de vantagens competitivas, em virtude de seu valor, potencialidades e qualidades” (Davel & Vergara, 2008 citado por Schmidt et al., 2013, p.345). A Gestão de Pessoas é um termo que surgiu em meados do século XX substituindo o termo Administração

de Recursos Humanos e atualmente é considerada uma importante área com ferramentas estratégicas para desenvolver pessoas. Schmidt et al.,(2013) explica que a gestão de pessoas vem sendo percebida como uma função gerencial para o alcance dos objetivos da organização através da cooperatividade individual e coletiva, assim como, da organização comportamental. Mas, afinal, qual é a relação da retenção de talentos com o Psicólogo Organizacional? Como ele atua frente a este desafio? É este profissional que contribui com líderes e gestores para elaborar os cargos, benefícios, sugerir planos de retenção de talentos, fazer análises de organogramas, aplicar avaliações de desempenho e promover situações que favoreça melhor clima organizacional.

[...] a gestão de pessoas se constitui, portanto, como componente essencial da busca pelo bem-estar, justiça organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores. O exercício dessa atividade, ademais, requer a intervenção de profissionais preparados e que reconheçam o entrelaçamento de todas essas dimensões (Schmidt et al.,2013, p.345)

Com a evolução histórica da sociedade e as novas demandas no mundo das organizações, o profissional de Psicologia passa a não estar alocado somente em seu consultório terapêutico, mas, expande suas abordagens e metodologias de trabalho para dentro das empresas. Nessa perspectiva, o psicólogo atua com a aplicação de entrevistas de seleção com base em planos de cargo que ele também ajuda na elaboração. Nesse quesito, ele utiliza de suas técnicas profissionais como observações, entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas individuais e em grupo, treinamentos, pesquisa de clima e saúde organizacional, onboarding, controle da jornada de trabalho, pesquisa de pulso, planos de carreira, feedbacks, comunicação interna, processos de desligamento com o objetivo de avaliar e propor ações para os processos de seleção de pessoas, dentre outros. Schmidt et al.,(2013) citando Lacombe & Chu (2008) enfatiza que novos procedimentos foram sendo agregados na função do Psicólogo Organizacional como as questões relacionadas a práticas de qualidade de vida, saúde e bem-estar no trabalho, sendo uma atuação estratégica alinhada a cultura e política da empresa. Compreende-se que a atuação deste profissional é preponderante para o aprimoramento das relações, o estímulo à criatividade, o despertar das habilidades e a promoção de novos talentos, a capacitação e integração funcional.

2 Referencial Teórico

Antes de se preocupar no que oferecer e em quais estratégias aplicar, é válido salientar que o profissional possa ter ciência de quais motivos levam a alta rotatividade dentro das empresas e/ou o desinteresse e o baixo rendimento do colaborador. Cada empresa tem uma estrutura, um sistema de trabalho, uma cultura e o psicólogo organizacional deve se atentar ao contexto para que possa planejar e atuar dentro de uma perspectiva. Segundo Herman (2005) Hongal & Kinange (2020) citados por Piedade (2021) estudos apontam as principais razões pelo aumento da rotatividade, como falta de compreensão da missão, visão, valores e cultura da organização; falta de reconhecimento e feedbacks; lideranças sem preparo para motivar pessoas e incapacidade de dar resposta aos desafios da organização; falta de suporte e apoio; ausência de oportunidades e crescimento na carreira; baixo pacote de compensação e benefícios. Com base na premissa acima, reflete-se que as propostas são mecanismos impulsionadores e inspiradores para reter talentos. A retenção, palavra que corresponde ao ato de segurar, manter, demorar, reter e conservar são atitudes que não depende apenas do empregador, mas que através de estratégias aplicáveis, o colaborador poderá se render as propostas da empresa.

Quando a organização consegue reter, projeta no mercado percepções positivas e demonstra preocupação pelo desenvolvimento e motivação dos colaboradores através de elementos extrínsecos e intrínsecos, por exemplo, salário, segurança no trabalho, ambiente de trabalho ou boas oportunidades de progressão na carreira (Bussin & Mouton, 2019; Park et al., 2015 citados por Piedade, 2021, p.4).

Nesta perspectiva, muitas empresas estudam projetos de intervenção que possam satisfazer os colaboradores ofertando-lhes salários justos, programas de ascensão na carreira, flexibilidade de horários, oferta de benefícios atrativos, confraternizações para trabalhar a integração e o clima organizacional, programas de saúde e qualidade de vida, oferta de exercícios laborais, canais de escuta qualificada, ambiente esteticamente criativo ou em contato com a natureza, dentre outros.

Entre essas estratégias destaca-se o papel da gestão das recompensas e pacotes de benefícios flexíveis, as oportunidades de formação e desenvolvimento (F&D) e as políticas flexíveis e de bem-estar social, presentes em todos os modelos de gestão e RT, no entanto, é possível identificar outras estratégias com medidas relacionadas com a progressão na carreira e mobilidade interna, a capacitação de lideranças, a

gestão e avaliação do desempenho, a criação de uma cultura de feedback com reconhecimento, o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida com valores fortes e um ambiente de trabalho justo e inclusivo (Gupta et al., 2015; Kamalaveni et al., 2019 & Ott et al., 2018 citados por Piedade, 2021, p.5)

O elemento chave para resiliência e para permanência nas empresas através de todas as estratégias aplicadas seria a motivação. De acordo com Silva (2017) segundo o dicionário a motivação é o conjunto de fatores psicológicos que de forma consciente ou não, fisiológica, intelectual ou afetiva é capaz de determinar a conduta do indivíduo, portanto, os motivos ou as circunstâncias ditam o estado ou atividade da pessoa. Daniel Pink, referência em Gestão de comportamento, aborda em seus estudos que a Motivação é um elemento que perdura na história da humanidade, pois esteve e está presente em várias fases. Uma das fases ele nomeia como a Motivação 1.0 que seria o tempo em que o homem das cavernas buscava sobreviver, de forma que sua motivação diária era a sobrevivência. Com a evolução da sociedade e das condições de vida, ele nomeia a motivação 2.0 com o desejo de ter prazer e felicidade, e por fim, fugir da dor.

Nesse sentindo, percebe-se como a subjetividade humana é algo vulnerável e por isto, dentro do contexto organizacional, deve ser trabalhado de forma estratégica para reter talentos. Por conseguinte, no século XXI, o modelo que mais fazia sentido nas organizações, segundo o escritor Daniel Pink, seria a meritocracia, ou seja, a recompensa por mérito e produtividade. O indivíduo recebia melhor salário quando se produzia muito e quando a produtividade era pouca, por consequência o salário era mais baixo.

Portanto, para o escritor, o trabalho do século XXI é um trabalho que exige das pessoas reflexão com profundidade, agilidade, habilidades e criatividade e, nesse formato, não é aplicável o formato antigo de recompensa e punição. Os elementos que são fundamentais para que as organizações obtenham maior retenção de talentos é a oferta de Autonomia, Excelência e Propósito. “O que a empresa deve e pode fazer é criar as contingências necessárias à motivação. Isto quer dizer criar um "clima" em que as pessoas sintam-se motivadas a empreender e fazer o que seja necessário” (Silva, 2017, p.3). A atual realidade exige que as empresas possam ofertem autonomia e liberdade para que o colaborador se sinta livre e ao mesmo tempo responsável para tomada de decisões, para realização de suas tarefas com flexibilidade de horários, com a escolha de parceiros e amigos com quem possa dividir seu planejamento e execução de atividades; empresas que sejam excelentes em suas propostas e no seu dia-a-dia e por fim, que tenham propósito em todas as suas ações.

3 Procedimentos Metodológicos

Para isto, será realizada uma revisão bibliográfica visando à compreensão de conceitos e analisando a tendência dos recursos humanos na tratativa de planos de carreira e captação de talentos. Portanto, este estudo será estruturado da seguinte forma: Em primeiro momento será feita uma introdução sobre o que é retenção de talentos, qual é a sua relação com a Psicologia Organizacional e como ela se desenvolve na gestão e execução deste tipo de projeto. Por conseguinte, serão apresentadas propostas para projetos de retenção de talentos, estratégias, benefícios e suas aplicações e por fim, se discutirá quais os desafios para manter os principais talentos nas organizações.

4 Resultados Finais

As empresas devem estar cientes de que mesmo aplicando todas as estratégias possíveis para favorecer melhor clima organizacional, nem sempre conseguirá reter talentos, uma vez que se subentende que a subjetividade, a individualidade e as particularidades humanas, nem sempre aceitará as ações como algo motivador aos seus anseios e/ou perfil. Silva (2017) citando Mausbach (2004) alerta que é preciso saber quem são, de fato, os talentos de que a empresa precisa e ressalta que os pontos principais para atraí-los seria o discurso dos líderes, o sistema de trabalho adotado, as oportunidades de treinamento e desenvolvimento de pessoas e por fim, a qualidade de vida para os colaboradores. No entanto, o desafio de formar uma boa equipe que seja eficiente e engajada com os propósitos da empresa não é uma tarefa fácil, afinal, exige investimento não apenas de dinheiro, mais de tempo e dedicação. Para alguns estudiosos a cerca desta temática, um dos principais desafios da retenção de talentos é ter que lidar com uma geração cada vez mais ansiosa, apressada e pouco resiliente e, embora desafiador, o trabalhar da motivação nessas pessoas deve ser algo contínuo.

Para Mendonça (2002) as características individuais interferem no processo da retenção, pois a personalidade, as necessidades e os interesses podem se diferenciar de acordo com o perfil de cada colaborador. Também é considerável que as características do trabalho interfiram, uma vez que, se for satisfatório tenderá a motivar mais, além das ocorrências no ambiente interno. “[...] não é o fato da empresa adotar mecanismos de reconhecimento e recompensa e sim seu efeito prático na motivação e no desejo de permanência na organização” (Mendonça, 2002, p.8). Muitas vezes, gestores com boas ideias e estratégias não conseguem colocar em prática processos que viabilizem a retenção de talentos, pois por vezes, algumas empresas têm orçamentos limitados e não conseguem investir e nem possuem estrutura para isto. Em outras situações, alguns empresários, gestores e líderes não veem a necessidade ou não compreendem a importância da gestão de pessoas.

Portanto, muitos são os desafios que podem ser explanados a cerca deste tema, pois apesar dos problemas de empregabilidade no país, o que se percebe é também a falta de profissionais diferenciados e qualificados tanto em competências técnicas quanto comportamentais. Com o cenário pandêmico e o formato híbrido outros desafios surgiram, exigindo das organizações novos formatos de seleção e atuação na retenção de talentos. A perda de excelentes profissionais foi uma consequência referente à queda de faturamentos, mas também foi e é uma realidade, por conta de propostas feitas pela concorrência e outros motivos voluntários. O modelo híbrido em que o profissional dividiu sua presença física com o formato virtual tornou-se um modelo de preferência para muitos empresários e até colaboradores, embora para outros, a ideia de estar distante do ambiente corporativo e as dificuldades de concentração no ambiente familiar tornou-se conflitantes.

No entanto, estar mais próximo do colaborador mesmo que distante por conta da pandemia e das condições estabelecidas tornou-se uma das preocupações e pontos de atuação das empresas que já aplicavam a retenção de talentos no processo da gestão de pessoas. O uso de ferramentas que coletam informações de como o colaborador esteja se sentindo em sua rotina de trabalho, tem se tornado uma constante. Essas ferramentas são verdadeiros instrumentos de avaliação compreendidos como termômetros, pois permitem que aquele funcionário mais tímido possa se expressar de forma anônima ou não, e assim, receber a atenção que precisa.

Dentro dessa abordagem algumas empresas se sentem desafiadas mesmo cientes da importância da aplicação deste tipo de avaliação, porém cabe a eles estimular os colaboradores a fazerem uso das ferramentas e a participar das atividades implantadas na empresa, a fim de erradicar e minimizar os ruídos na comunicação e a insatisfação no ambiente corporativo. Para que os colaboradores se sintam motivados a participar das pesquisas de clima é válido reforçar a eles a importância do uso da ferramenta, além de otimizar o tempo e a aplicação, de forma que eles não se sintam pressionados ou desanimados a participarem deste processo que é relevante e fundamental para nortear a empresa. Romani (2003) citando Branham (2002) enfatiza que desde a entrevista de contratação é importante que se questione ao trabalhador quais os motivos que os mantém numa empresa e por qual motivo entraram, quais suas opiniões sobre as práticas gerenciais, o que apreciam e o que não apreciam na organização além de lhes oportunizar opinar o que mudariam no ambiente de trabalho. Portanto, subentende-se que a comunicação interna é aqui o fator chave para que toda e qualquer organização possa fundamentar suas propostas de intervenção para retenção de talentos e para o bom desempenho das equipes e da organização.

5 Considerações Finais

A Retenção de Talentos tem se mostrado como uma excelente opção de investimento para que as organizações conquistem a permanência de talentos na composição do quadro de colaboradores e alcance desta forma, melhores resultados tanto de desempenho quanto financeiros. Trata-se de investir e acreditar nas pessoas dando-lhes a chance de crescer profissionalmente e também de contribuírem para os negócios, através de seu conhecimento e habilidade. As necessidades humanas colocadas em “xeque”, na atualidade, têm sido instigantes para que este tema venha a ser aprofundado trazendo novas perspectivas para o dia-a-dia nas organizações. Estudiosos, simpatizantes do assunto, palestrantes e escritores discutem novas estratégias que humanizem as relações corporativas de forma a impactar a vida profissional e pessoal.

A literatura e o atual cenário mostram que as apostas em novos modelos de processos de seleção, entrevistas mais dinâmicas e rotinas mais flexíveis têm sido as abordagens adotadas pelas organizações. O

status econômico e tecnológico a qual o país se encaixa, tem se mostrado carente em encontrar pessoas dispostas a contribuir com a missão da empresa, mantendo seus propósitos e valores. No entanto, essa é uma pauta que deve ser continuamente estudada e aprofundada, uma vez que as mudanças no mundo corporativo também são crescentes e contínuas.

6 Referências

- Martins, A. T. D. C. S. (2013). *Psicologia organizacional positiva: estudo de caso e proposta de intervenção* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)).
- Mendonça, M. D. C. F. D. (2002). *Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa* (Doctoral dissertation).
- Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & da Mata
- Mendonça, J. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos/Talent Retention and the New Normal of Human Resources. ID on line. *Revista de psicologia*, 15(58), 391-409.
- Piedade, F. M. E. (2021). *Estratégias de retenção de talento para uma startup do setor das tecnologias de informação* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Romani, J.C. (2003). *Retenção de talentos nas organizações*. Florianópolis.
<https://core.ac.uk/download/30389902.pdf>
- Silva, M. A. M. D. (2017). *A retenção de talentos nas organizações de sucesso*.
- Schmidt, B., Krawulski, E., & Marcondes, R. C. (2013). *Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação*. *Revista de Ciências Humanas*, 47(2), 344-361

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: um fator de sucesso.

Alexandre Vasconcellos de Andrade

prof.alexandre.vas@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

A liderança é um tema que permeia toda a história da humanidade, explicitando sua total relevância no contexto histórico e de revisão deste tema. Líderes tribais, de clãs, famílias, estados nacionais ou empresas agregaram e influenciaram seus grupos orientando e confortando na relação consigo mesmo e com os outros, motivando e direcionando, contendo e protegendo grupos e pessoas de si mesmas e dos outros, objetivando a otimização do desempenho bem como a coesão interna e externa: de pessoas, equipes, estados ou empresas.

Esses mesmos líderes precisaram e necessitam de perfis compatíveis com as características, finalidades e objetivos do grupo, personalidades essas adequadas ao desenvolvimento humano em cada uma das fases de florescimento da consciência individual e coletiva, ou nos “momentos” de cada um dos grupos, de seus objetivos nas relações com o mundo e com outros grupos sociais ou empresariais organizados.

Líderes - como reverbera uma leitura ainda que superficial da história do mundo e da atualidade - promoveram o diálogo, alguns a coesão e a paz e outros ainda, a guerra. Poucos líderes são como divisores d'água da humanidade: verdadeiros faróis e cais em meio aos desafios existenciais das ‘tempestades’ emocionais, interpessoais, intergrupais e/ou ainda, internacionais, mantendo e promovendo a paz, o diálogo, a igualdade, a liberdade e fraternidade entre as pessoas, grupos, de povos e nações.

Sendo assim, entender no contexto de nosso estudo - o organizacional - como um líder deve ser e o mínimo que deve saber representam o objetivo maior deste trabalho de pesquisa bibliográfica e de artigos científicos de Internet.

2 Desenvolvimento da Liderança

2.1 Características que devem ser trabalhadas para formar um bom líder

Segundo Siqueira et al (2019) um dos fatores preponderantes na formação de líderes é o desenvolvimento da Inteligência Emocional (IE) por meio de programas institucionais com o apoio do Psicólogo Organizacional. Ao proporcionar o fomento do bem-estar global do indivíduo, o que impacta diretamente na boa relação consigo mesmo (intrapessoal), com os outros (interpessoal) e no empenho e desempenho do colaborador que atua em cargos de liderança. o Psicólogo Organizacional elabora, aplica e avalia programas internos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de liderança nas organizações.

Apoiadas no argumento de autoridade de Daniel Goleman, as autoras mencionadas (2019, p.3) citam a obra Inteligência Emocional (2011), cujo autor em tela aponta estudiosos como John Mayer & Salovey (Goleman, 2011, pp.73-74) destacando cinco pilares básicos para o desenvolvimento da Inteligência Emocional (IE) dos colaboradores - independente do cargo ou função - para as relações humanas, especialmente para a liderança:

- 1) Conhecer as próprias emoções: trata-se do autoconhecimento e do controle das emoções para uma boa relação consigo e com o outro, desenvolvendo Inteligência Emocional e Social;
- 2) Lidar com as emoções: desenvolvimento e controle da Inteligência Intrapessoal a fim de “confortar-se”, controlar a ansiedade, minimizar a tristeza e a irritação que dificulta o controle de si, do outro e das situações cotidianas;

3) Motivar-se: manter a impulsividade sob controle e canalizar as volições emocionais para direcioná-las aos objetivos organizacionais e do grupo, sendo uma referência comportamental e emocional para si e para sua equipe de trabalho;

4) Reconhecer a emoções nos outros: ter capacidade de observação e percepção, desenvolvendo a empatia, compreensão e tolerância (entendemos que esta deve ser diretiva por meio de feedback), alinhando e conduzindo aos resultados comportamentais e operacionais - objetivos/metas - esperados;

5) Lidar com relacionamentos: culminância de saber se relacionar com os outros, a Inteligência Interpessoal é vital à liderança, seja de estilo transformacional (engajamento e motivação) ou transacional (tarefas, processos e recompensas), desenvolvimento este que depreende-se das palavras de Goleman, faz dos líderes socialmente inteligentes, estrelas sociais.

As autoras também relacionam a constituição desses elementos de Inteligência Emocional ao pleno desenvolvimento e aproveitamento do trabalho em equipe (2019). É um desafio aos líderes transformarem grupos (cada um ou setor por si) em equipes de verdade (cada um ou setor por todos e todos por um: integrante e/ou a organização).

Vale destacar a importância de colaboradores em cargos de liderança, independentemente da formação acadêmica ou do nível hierárquico que componham (estratégico, tático ou operacional) conhecerem também de temas de psicologia como a Teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner e a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas de Abraham Maslow porque assim, com a apropriação desses constructos, podem potencializar melhor desempenho nas equipes ao identificar e direcionar esforços com base nas aptidões, necessidades e habilidades dos colaboradores.

De acordo com Almeida et al (2017) Gardner relaciona os seguintes oito tipos de Inteligência humana - presente em todos - em diferentes graus de desenvolvimento:

1ª) Linguística: habilidade de uso da língua com diversificação e desenvoltura vocabular para leitura, escrita, exposição e interpretação ;

2ª) Musical: talento para o canto, letras, canções e instrumentos musicais;

3ª) Cenestésica-Corporal: habilidade manual e corporal em evidência;

4ª) Lógico-Matemática: habilidade com cálculos e números, deduções mais racionais;

5ª) Espacial: capacidade estética, de perspectiva, arquitetônica e distribuição espacial;

6ª) Interpessoal: capacidade de empatia e relações por excelência com todos ao seu redor;

7ª) Intrapessoal: introspecção e reflexão são as principais características; e

8ª) Naturalista: melhor relação com o meio, com o ambiente com simplicidade e minimalismo: sustentabilidade e preservação é sua característica.

De acordo com Robbins (2006, p.133) na obra Comportamento Organizacional, a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow (1943), que segundo aquele autor é uma das teorias mais antigas sobre a motivação humana, apresenta cinco níveis ou degraus que representam as principais demandas, anseios ou necessidades humanas:

1) Fisiológicas: fome, sede, sono, sexo, descanso;

2) Segurança: física, emocional, de subsistência e patrimonial;

3) Social: afeição, carinho, amizade e pertencimento;

4) Autoestima: em perspectiva interna (consigo mesmo) e externa, como acolhimento e reconhecimento e;

5) Realização pessoal: ser o que é e se pode ser, alcançar objetivos, metas, e os desejos mais profundos de sua virtualidade, de sua alma.

A Teoria das Inteligências Múltiplas (Gardner) e da Inteligência Emocional (Goleman) e Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow) são conhecimentos que possibilitam o melhor

aproveitamento dos recursos e potencialidades humanas na consecução e atingimento dos objetivos individuais e organizacionais, quando operacionalizados por líderes e psicólogos organizacionais.

Por evidente que esses conhecimentos, de acordo com as palavras das autoras Ramos & Bonvicini (2018) visam, a inclusão do psicólogo nas organizações ocorre com o objetivo de prever, controlar e manipular as pessoas e seus respectivos comportamentos.

Porém, sua atuação junto aos líderes não remete somente a esses objetivos. Essa intervenção abrange as demais possibilidades que são encontradas dentro deste contexto diversificado (Ramos & Bonvicini, 2018). Nessa mesma linha de raciocínio encontramos em Schette (2005, p.38) [...] “o setor de recursos humanos não deve se restringir ao caráter instrumental de gestão de pessoas, mas englobar uma dinâmica de atuação que seja ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental”.

Para Bichueti (2020) todo líder deve ter como foco principal é valorizar o capital humano de sua equipe, reconhecendo, elogiando, motivando e propondo novos desafios, sempre. Chiavenato (2015) pontua que todas as organizações precisam de líderes.

Entende-se, portanto, que todos os líderes devem ter as seguintes características: ser autônomos e autoconfiantes, competentes, transparentes e comunicativos, honestos, acessíveis e influenciadores, realistas com uma clara visão de futuro: para todos.

Nesse contexto, a Inteligência Coletiva deve ser buscada e conquistada não somente no ciberespaço, mas no microcosmo interior de cada um, compondo um ecossistema organizacional de convergência de interesses, esforços e objetivos individuais e coletivos.

2.2 Psicologia como propulsora da carreira de líderes

De acordo com Goleman (2014) - na obra Liderança: Inteligência Emocional para Liderança de Sucesso - empresas de grande porte costumam contratar psicólogos para que com sua expertise promovam o desenvolvimento de suas lideranças por meio da elaboração, aplicação e avaliação dos programas de capacitação, constantemente:

A maioria das grandes empresas de hoje contrata psicólogos experientes para desenvolverem os chamados “modelos de competência” a fim de ajudá-las a identificar, treinar e promover os prováveis astros no firmamento da liderança. Os psicólogos também desenvolveram tais modelos para cargos mais baixos. (Goleman, 2014, p.12).

Nesse processo de capacitação e desenvolvimento Goleman (2014) destaca que os treinamentos devem desenvolver alguns estilos de liderança que promovam as mudanças e os resultados esperados pela cúpula estratégica das empresas. Com foco e objetivo em resultados, programas periódicos para líderes se fazem necessário. A seguir, os seis tipos de liderança que psicólogos podem preparar, observando sempre a natureza da organização e suas metas, além da Inteligência Emocional (IE) e outros referenciais da Psicologia:

- 1) Liderança visionária: fomenta a busca por metas de curto, médio e longo prazo, visando à sustentabilidade e crescimento das empresas;
- 2) Liderança afetiva: promove a coesão e harmonia no grupo e nas relações interpessoais como foco no trabalho em equipe;
- 3) Liderança democrática: ouve, integra e permite a participação nas avaliações e decisões finais da equipe;
- 4) Liderança modeladora: direciona à excelência operacional e busca formar liderados autônomos, responsáveis e comprometidos com o planejamento da área (estratégica, tática ou operacional);
- 5) Liderança treinadora: busca desenvolver para o futuro e para a sucessão, promoção ou novos desafios profissionais e;
- 6) Liderança coercitiva: opta por obter resultados por meio da coação, do medo, cobrança ou punição do colaborador demandado.

2.3 Psicologia no desenvolvimento de habilidades, valores e trabalho em equipe

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), campo do estudo do comportamento humano nas organizações, atua de modo efetivo no treinamento e desenvolvimento de lideranças. Essas ações ou

processos educativos visam ampliar num contexto ou ambiente específico um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e metacompetência, ou seja; desenvolvuras que propiciem o melhor empenho e desempenho possível do colaborador no cargo ou função.

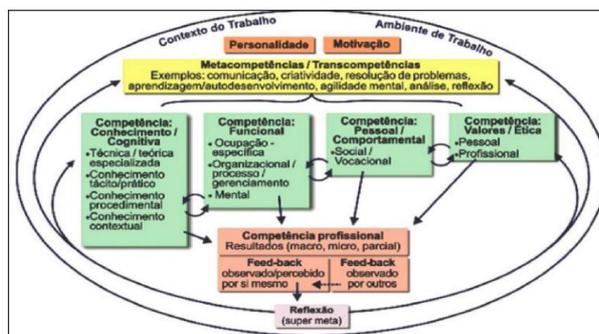
Em Odelius et al (2015) tem-se a definição de o que é ser competente: “competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam e afetam a maior parte de um trabalho, um papel ou responsabilidade e que permite o desempenho de tarefas com certos níveis de proficiência” (Odelius et al, 2015, p.5).

Referenciados em Cheetham & Chivers, Odelius et al (2015, pp. 6-7) apresentam o modelo desenvolvido pela dupla de pesquisadores, cuja estrutura evidencia os principais fatores que devem ser identificados no perfil técnico, comportamental e de valores humanos para a otimização do desempenho laboral, bem como do trabalho e da gestão de equipes:

- 1) Competências cognitivas: conhecimento consolidado e aplicado no fazer profissional;
- 2) Competência funcionais: mobilizar conhecimentos convertidos e resultados mensuráveis, atendendo objetivos e metas;
- 3) Competências comportamentais: habilidade de adaptar-se adequadamente ao contexto e situações profissionais;
- 4) Competências valorativas: adoção de práticas consolidadas sob o aspecto social e profissional que estejam em linha com as diretrizes, hábitos e costumes validados socialmente, por conselhos classe ou sindicatos ou códigos de ética empresarial ou profissional, e;
- 5) Meta-competências: alta capacidade de comunicação, criatividade, autodesenvolvimento, resolução de impasses e reflexão. Riccardi (2011) na figura 1 sintetiza a definição e interrelação do contexto e ambiente de trabalho, personalidade e sua motivação, as competências cognitivas, funcionais, pessoais, valores e meta-competências.

Nesse sentido, a psicologia dispõe de amplo referencial teórico para colaborar no fomento ao trabalho em equipe e na formação de lideranças de sucesso nas organizações.

Figura 1: Modelo de Cheetham e Chivers.



Fonte: Riccardi (2011 apud D'Amélio, 2009).

Cabe destacar que as meta-competências não se limitam a habilidades que vão ou estão além do mínimo esperado para um ótimo proveito do fazer profissional, mas de culminar e promover a autorreflexão (voltar-se e analisar com imparcialidade a si mesmo) a super-meta, observando feedback recebido de terceiros e de si próprio.

2.4 Treinamento: técnicas de trabalho para desenvolvimento de lideranças

De acordo com Chiavenato (2006), em síntese, treinamento e desenvolvimento são ferramentas de gestão de recursos humanos que visam potencializar o desempenho ao promover a construção de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a eficiência (processo/meio) e a eficácia (produto/resultado) no labor profissional.

O autor pontua que o treinamento está centrado no indivíduo, gerando desenvolvimento de pessoas que fundamenta e promove o desenvolvimento organizacional, os estratos de desenvolvimento citados na obra Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2006):

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos. (Chiavenato, 2006, p. 339).

Chiavenato explicita dois processos ou abordagens básicas de desenvolver pessoas, tradicional e moderna, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Etimologia dos termos

Abordagem tradicional	Abordagem moderna
Modelo casual	Modelo planejado
Esquema randômico	Esquema intencional
Atitude reativa	Atitude proativa
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Baseado na imposição	Baseado em consenso
Estabilidade	Instabilidade e mudança
Conservação	Inovação e criatividade
Permanente e definitivo	Provisório e mutável

Fonte: Chiavenato (2006, p. 335).

Para que isso ocorra adequadamente deve-se realizar o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), desenhar o programa com bases nas necessidades identificadas ou relatadas, aplicar o treinamento e avaliar o produto ou resultado. Para maior otimização de resultados Chiavenato indica a realização de uma acurada análise das seguintes linhas mestras:

- 1) Análise organizacional: revisão e determinação da missão e visão, além dos demais itens de um planejamento estratégico;
- 2) Análise dos recursos humanos: comportamento esperados com vínculo direto à cultura da empresa e aos objetivos e metas;
- 3) Análise dos cargos: conjunto de requisitos físicos e mentais, experiências e escolaridade, perfil técnico e comportamental, atribuições e competências necessárias; e
- 4) Análise do treinamento: necessidades, programa (conteúdo, recursos, atividades, referências, avaliação) e os resultados alcançados, além dos ajustes necessários ao programa.

Considerando as especificidades de cada caso ou necessidades, deve-se questionar ao planejar um treinamento para os colaboradores ou para a formação de líderes: quem deve ser treinado; como treinar (metodologia); em que deve ser treinar (conteúdos e atividades); por quem (instrutor); onde treinar (interno ou externo); quando treinar (momento organizacional e pessoal), e para quê treinar (objetivos: geral e específico). (Chiavenato, 2006).

3 Considerações Finais

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) para além de uma definição como uma área de estudos do comportamento humano nas organizações, é corporificada no Psicólogo Organizacional. As lideranças são potencializadas com os programas de capacitação e consultoria interna que um psicólogo pode proporcionar. O desenvolvimento técnico e comportamental tem sido cada vez mais requisitado pelas empresas, considerando o contexto competitivo de mercado e a sustentabilidade interna e externa das organizações.

As teorias apresentadas ao longo deste trabalho - Inteligência Emocional, Inteligências Múltiplas, Hierarquia das Necessidades Humanas e Desenvolvimento de Competências – são de grande valia para líderes que procuram conhecer o humano no âmago humano e que somente com absoluta maturidade, honestidade e autoconhecimento se pode entender o outro, - em alguma medida - si mesmo, no ecossistema organizacional.

4 Referências

- Almeida, R. S.; Crispim, M. S. S.; Silva, D. S.; Peixoto, S. P. L. (2017). A teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner e suas contribuições para a Educação Inclusiva: construindo uma educação para todos. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/download/4218/2584/14617#> Acesso em: 15 jan. 2023.
- Bichuetti, J. L. (2011). Gestão de Pessoas não é com o RH. (1 a ed.). Rio de Janeiro: Larousse.
- Chiavenato, I. (2006). Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2015). Teoria Geral da Administração. São Paulo: Manole.
- Goleman, D. (2011). Inteligência Emocional: a Teoria Revolucionária Que Redefine o Que é Ser Inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2014). Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Odelius, C. C.; Ono, R. N.; Abbad, G. S.; Albuquerque, P. H. M. (2015). Atitudes e Habilidades Sociais para Trabalho em Equipe: Desenvolvimento de uma Escala. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140057> Acesso em: 31 jan. 2023.
- Ramos, H. G.; Bonvicini, B. R. (2018). O psicólogo organizacional e a liderança na gestão de pessoas. Disponível em: Vista do O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS (dpgpsifpm.com.br) Acesso em: 30 jan. 2023.
- Riccardi, D. K. (2011). O desenvolvimento da competência de alunos formandos do curso de administração de uma Universidade Pública. Monografia de graduação. Universidade do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39217/000824670.pdf> Acesso em: 05 fev. 2023.
- Robbins, E. P. (2006). Comportamento Organizacional. (10 ed.). São Paulo: Perarson Prentice Hall.
- Shette, R. S. (2015). O papel da Psicologia na formação de Líderes Organizacionais. Disponível em: www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br Acesso em: 28 jan. 2023.
- Siqueira, S. S.; Rolindo, J. M. R.; Enetério, N. G. P.; Santillo, P. A. S. (2019). O impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes Organizacionais. Disponível em: O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS.pdf (aee.edu.br) Acesso em: 02 fev. 2023

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, INTEGRALIDADE E PSICOTERAPIA.

Victor Irving Endraos Luquini de Melo Souza

victor.irving.melo@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

“Você precisa deixar sua vida privada do lado de fora, pois ela não pode afetar seu desempenho aqui dentro.” Esta é uma máxima que governou por muito tempo o ambiente laboral. Enxergar o ser humano como um ser facetado, parcial.

Com o desenvolvimento do conhecimento humano e organizacional percebeu-se que essa forma de encarar o homem no trabalho como uma engrenagem não era o melhor caminho, tanto de um ponto de vista de qualidade de vida no trabalho, a própria OMS (Organização Mundial da Saúde) e OIT (Organização Mundial do Trabalho) pensam o bem-estar nos seus diversos níveis físico, social, mental e emocional, quanto em uma perspectiva de performance e desempenho. Se torna imprescindível, então, pensar um ser humano integral no ambiente laboral, práticas que reforcem e incentivem essa ideia e também, avaliar os resultados dessas iniciativas.

Entendendo esse cenário, o presente trabalho tem por objetivo apresentar a psicoterapia, a prática clínica de um psicólogo, como uma forma de aumentar a integralidade, desenvolvendo autoconhecimento, empatia e aceitação e psicoeducação sobre o tema e como as empresas ao fornecerem esse cuidado se beneficiam com retornos financeiros e produtivos. Foi feita uma revisão bibliográfica buscando atender o objetivo proposto. Este trabalho tem um caráter exploratório e espera-se que ele sirva como base para o desenvolvimento de pesquisas posteriores.

2 Apontamentos iniciais

“Você precisa deixar sua vida privada do lado de fora, pois ela não pode afetar seu desempenho aqui dentro.” Esta é uma máxima que governou por muito tempo o ambiente laboral. Enxergar o ser humano como um ser facetado, parcial e capaz de compartimentalizar absolutamente as diversas *gestalts* (campos) da sua existência.

Com o desenvolvimento do conhecimento humano e organizacional percebeu-se que essa forma de encarar o homem no trabalho como uma engrenagem não era o melhor caminho, tanto de um ponto de vista de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a própria OMS (Organização Mundial da Saúde) e OIT (Organização Mundial do Trabalho) pensam o bem-estar nos seus diversos níveis físico, social, mental e emocional, quanto em uma perspectiva de performance e desempenho.

Se torna imprescindível, então, pensar um ser humano integral no ambiente laboral, práticas que reforcem e incentivem essa ideia e também, avaliar os resultados dessas iniciativas. Entendendo esse cenário, o presente trabalho tem por objetivo apresentar a psicoterapia, a prática clínica de um psicólogo, como uma forma de aumentar a integralidade e consequente a qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo autoconhecimento, empatia e aceitação e psicoeducação sobre o tema e como as empresas ao fornecerem esse cuidado se beneficiam com retornos financeiros e produtivos.

Esta pesquisa de caráter exploratório se torna relevante pela tentativa de dialogar sobre um tema extremamente contemporâneo apresentando uma possibilidade de intervenção, a psicoterapia, como uma possível solução para a problemática da falta de integralidade no ambiente de trabalho. Foi feita uma

revisão bibliográfica, com os artigos sendo selecionados de acordo com a relevância para atender aos objetivos propostos. Espera-se que ela sirva como porta de entrada para o desenvolvimento de estudos posteriores.

3 Qualidade de Vida no Trabalho, Integralidade e Psicoterapia

3.1 *Qualidade de Vida no Trabalho e Integralidade*

Cabe inicialmente definirmos o que pode ser entendido como qualidade de vida no trabalho (QVT):

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (Limongi-França, 1996, p.80)

A origem desse conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão holística de ser humano, mais integrada, contrária a um quadro cartesiano que divide o homem em partes (Limongi-França, 1996). Nessa perspectiva a integralidade faz parte da epistemologia do conceito de qualidade de vida no trabalho, sendo um critério essencial para a aplicação prática contemporânea.

Pensar integralidade significa enxergar o sujeito com uma visão sistêmica, que engloba toda a sua totalidade. O próprio conceito de saúde defendido pelo OMS (Organização Mundial da Saúde) e OIT (Organização Internacional do Trabalho) mudou ao longo dos anos, saúde não é mais a ausência de doença e sim, a promoção do bem-estar das pessoas considerando o físico, o emocional, mental e social (Paranhos & Lapolli, 2022). Eu ainda acrescentaria uma dimensão espiritual e ou religiosa a esse conceito.

Se torna cada vez mais necessário para as organizações propor formas de gerar um reencontro do sujeito consigo mesmo. O cuidado com a saúde emocional/psicológica é uma

possível solução, gerando autoconhecimento, empatia e aceitação e psicoeducação.

3.2 *Integralidade e Psicoterapia*

Definir psicoterapia pode ser um pouco complicado, já que existem muitas abordagens, os referenciais teóricos usados pelo profissional para subsidiar sua prática, que variam muito em relação a metodologia e raciocínio clínico. Entretanto existem algumas convergências, é um processo comunicativo que se estabelece entre o terapeuta e paciente onde há uma expressão implícita ou explícita, de sentimentos e atitudes buscando uma análise, compreensão e desenvolvimento de um plano de ação em prol de uma melhor qualidade de vida e autoconhecimento (Pieta & Gomes, 2014).

O processo terapêutico pode-se dar de várias formas, sessões individuais, sessões em grupo, workshops focados em psicoeducação, são algumas das opções. Esse momento se torna significativo para pensar integralidade justamente porque se distancia do modelo organizacional padrão que segrega e estimula a fragmentação da personalidade. Na terapia o sujeito é convidado a se expressar e não se reprimir, explorando todo o seu potencial.

Estudos recentes mostram outros benefícios envolvendo saúde mental e organizações. Cada 1 US\$ investido no tratamento para depressão e ansiedade gera um retorno de 4US\$ por meio de melhorias na saúde e na capacidade de trabalho do paciente de acordo com estudo produzido pela OMS (Organização Mundial da Saúde) (Chisholm, et al., 2016). Um outro estudo desenvolvido pelo Zenklub, uma plataforma que presta serviços de atendimento terapêutico online, coletou dados de 3100 funcionários de empresas parceiras entre janeiro de 2020 e maio de 2022, concluindo que quem faz terapia tende a permanecer 30% mais tempo nas empresas (WHO, 2022).

Em suma, seja pensando no bem-estar individual do colaborador ou ainda no retorno financeiro e retenção de talentos, fornecer o acesso a psicoterapia como uma forma de aumentar a integralidade do sujeito se mostra uma ação muito benéfica no quadro organizacional

4 Fatores Determinantes na Articulação entre Qualidade de Vida no Trabalho, Integralidade e Psicoterapia

A eficácia da articulação entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), integralidade e psicoterapia é uma questão complexa que depende de diversos fatores determinantes. Um desses fatores cruciais é a cultura organizacional. Uma cultura que prioriza o bem-estar dos funcionários, reconhecendo a importância não apenas do desempenho profissional, mas também da saúde mental e emocional, cria um ambiente propício para a integração da psicoterapia. Pois, como apontam Schirrmeyer & Limongi-França (2019), quando os valores e princípios da organização estão alinhados com a promoção da integralidade, os funcionários são mais propensos a aceitar e buscar ajuda terapêutica.

Além da cultura organizacional, a liderança e a gestão desempenham um papel fundamental nesse processo. Líderes e gestores que entendem a importância da integralidade e apoiam ativamente as iniciativas de psicoterapia contribuem para a criação de um ambiente onde os funcionários se sentem seguros para discutir questões relacionadas à saúde mental. Isto corrobora o que Medeiros & Estender (2020), destacam quando apontam que se a liderança não estiver comprometida com essa abordagem holística, a implementação da psicoterapia pode enfrentar resistência e obstáculos.

Outro fator crítico é o acesso à psicoterapia. A disponibilidade de recursos adequados, como profissionais de saúde mental qualificados, é essencial. As organizações podem optar por fornecer serviços terapêuticos internos ou estabelecer parcerias com clínicas externas. A acessibilidade à psicoterapia garante que os funcionários tenham a oportunidade de buscar ajuda quando necessário, fortalecendo assim a promoção da integralidade no ambiente de trabalho.

Além disso, a conscientização e a desestigmatização desempenham um papel significativo. Programas de conscientização sobre saúde mental e a eliminação do estigma associado ao uso de serviços terapêuticos são essenciais para criar um ambiente onde os funcionários se sintam à vontade para buscar ajuda sem receios de discriminação ou julgamento. Quando a busca por apoio terapêutico se torna aceitável e encorajada, os benefícios da psicoterapia podem ser plenamente aproveitados.

Quadro 1: Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
	Justiça na compensação
	Partilhas de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Autocontrole relativo
	Qualidade múltiplas
	Informações sobre o processo total de trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectiva de avanço salarial
	Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador
	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Tratamento imparcial
	Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Estabilidade de horários
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

Fonte: citado por Machado et al (2018).

Como apontam Pereira et al (2017) a personalização das intervenções psicoterapêuticas é mais um aspecto crítico. Reconhecer que cada indivíduo é único e, portanto, suas necessidades emocionais e mentais também o são, é essencial para promover a integralidade. As abordagens terapêuticas devem ser adaptadas para atender às necessidades individuais dos funcionários, levando em consideração suas circunstâncias e desafios específicos.

Neste sentido, como descrevem Machado et al (2018) faz-se necessário compreender, quando pensando-se em intervenções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, observar quais categorias conceituais serão abordadas no âmbito de uma intervenção psicoterápica.

Por fim, a avaliação contínua dos resultados das intervenções é fundamental. Isso não apenas permite que as organizações identifiquem áreas que requerem melhorias, mas também demonstra o retorno sobre o investimento em saúde mental no ambiente de trabalho. A medição dos impactos positivos nas dimensões da QVT e na produtividade pode servir como base sólida para justificar e expandir iniciativas terapêuticas.

No limite, a articulação bem-sucedida entre QVT, integralidade e psicoterapia requer um ambiente organizacional que promova o bem-estar, liderança comprometida, acesso adequado aos serviços terapêuticos, conscientização, personalização das intervenções e avaliação contínua dos resultados. Quando todos esses elementos estão alinhados, a psicoterapia pode desempenhar um papel significativo na promoção da integralidade dos funcionários e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

5 Considerações Finais

A integração da psicoterapia no contexto da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e da busca pela integralidade do indivíduo no ambiente organizacional representa um avanço significativo no campo da psicologia organizacional. Este estudo demonstrou que considerar o ser humano como um todo, abordando suas necessidades físicas, emocionais, sociais, mentais e até espirituais, é essencial para promover o bem-estar no trabalho.

Os resultados indicam que a psicoterapia desempenha um papel vital na promoção da saúde mental dos funcionários, no desenvolvimento do autoconhecimento e na melhoria da qualidade de vida no trabalho. Além disso, evidências apontam que investir em intervenções terapêuticas pode gerar retornos financeiros e produtivos significativos para as organizações.

No entanto, para que essa articulação seja eficaz, é necessário um comprometimento integral da liderança, uma cultura organizacional favorável e a eliminação do estigma relacionado à saúde mental. A personalização das intervenções e a avaliação contínua dos resultados são práticas recomendadas para garantir o sucesso dessas iniciativas.

Em um mundo onde o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é cada vez mais desafiador, a integração da psicoterapia na QVT emerge como uma abordagem inovadora que não apenas beneficia os funcionários, mas também fortalece as organizações, promovendo o bem-estar, a produtividade e a retenção de talentos. Portanto, essa abordagem merece atenção e investimento contínuos à medida que avançamos para um futuro do trabalho mais saudável e integral.

6 Referências

- Chisholm, D., Sweeny, K., Sheehan, P., Rasmussen, B., Smit, F., Cuijpers, P., & Saxena, S. (2016). Scaling-up treatment of depression and anxiety: a global return on investment analysis. *The Lancet Psychiatry*, 3(5), 415-424.
- Limongi-França, A. C. (1996). Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Anais*.
- Machado, P. R. S.; Perito, B. Z.; Treptow, I. C. et al. (2018), "A qualidade de vida no trabalho como estratégia de gestão de pessoas: o caso de uma indústria gráfica de Santa Catarina", *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 4, pp. 532-540, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1451>
- Matthiesen, R. C. (2022). *Estrutura, prática e cultura de organizações* teal. [e-book] Flórida: Must University
- Medeiros, D. A. P., & Estender, A. C. (2020). A Importância liderança na qualidade de vida no trabalho. *Gestão Contemporânea*, 5(2).

- Paranhos, W. R., & Lapolli, É. M. (2022). Organizações saudáveis, organizações diversas: mecanismos em face da integralidade humana. *Inclusão Social*, 14
- Pereira, M. S., Macuch, R. da S., Bortolozzi, F., Bertolini, S. M. M., & Antunes, M. D. (2017). A Relação entre as condições de trabalho e saúde dos estudantes trabalhadores. *Saúde e Pesquisa*, 9(3), 525.
<https://doi.org/10.17765/1983-1870.2016v9n3p525-535>
- Pieta, M. A. M., & Gomes, W. B. (2014). Psicoterapia pela Internet: viável ou inviável?. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34, 18-31.
- Schirrmeister, R. & Limongi-França, A.C. (2019). Análise da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento organizacional na diferença de vínculos contratuais no Porto de Santos. In: Santos, E.A.P. & Cruz, M.T.S. (org). *Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos*. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq.
- VocêRH. Funcionários que fazem terapia ficam 30% mais no emprego: Funcionários que fazem terapia ficam 30% mais no emprego | Você RH (abril.com.br)
- World Health Organization (2022). WHO guidelines on mental health at work.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

REFLEXÕES SOBRE O USO DE EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE PESSOAS E FORMAÇÃO DE LÍDERES.

Maria Charlene Rodrigues Bezerra

psicharlenorodrigues@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

Qual o diferencial de uma organização para outra? Estudiosos relatam que é o capital humano. São as pessoas que fazem a engrenagem andar, os colaboradores podem definir o sucesso ou fracasso de uma organização. É com base nessa ideia que o Recursos Humanos vem buscando ferramentas e práticas para proporcionar um ambiente propício para seus funcionários e evitar a desmotivação, na busca de uma melhoria contínua e sobrevivência da organização.

Com base nisso surge a abordagem do empowerment. Segundo Blanchard, Carlos e Randolph (2001) o empowerment é um processo que possibilita aos trabalhadores exercer autoridade em meio a organização, dividindo responsabilidades e descentralizando o poder.

Oliveira Gallo e Ramos (2019), aponta que o empowerment pode ser definido como uma evolução nas concepções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos e, de uma maior consciência dos mecanismos de discriminação e exclusão pois busca dar autonomia aos seus colaboradores, deste modo, o uso desta tecnologia é eficaz para um bom desenvolvimento organizacional e construção de novos líderes, visto que a sua estratégia é fornecer liberdade e acesso às informações necessárias para as tomadas de decisões no ambiente organizacional, fazendo com que o colaborador sinta-se pertencente e importante para o funcionamento da organização.

Vale ressaltar ainda, que essa tecnologia está progredindo nas organizações e nos mercados competitivos, com rápido crescimento dado o avanço tecnológico, e com a globalização atual. Isso mostra que as organizações renunciaram ao comando centralizado e vem aderindo ao empowerment, pois com uma técnica de melhoramento, de seus produtos e serviços, e com objetivo de criar um modelo de organização superior, onde o aprendizado é contínuo proporcionando capacidade de desempenho melhorado e eficaz, tornando-se cada vez mais flexíveis (Oliveira Gallo; Ramos, 2019).

Considerando a literatura apresentada, em que o empowerment é uma ferramenta que está sendo desenvolvida e que atualmente está obtendo grande visibilidade no mercado organizacional, assim através das buscas realizadas na literatura, chegou-se ao seguinte questionamento: Quais os efeitos do empowerment no ambiente organizacional, e seus impactos na motivação dos colaboradores e criação de novos líderes?

Diante disso, visando os impactos desta ferramenta para o bem-estar da organização e de seus colaboradores esse estudo tem o objetivo de apresentar os efeitos do empowerment no ambiente organizacional, bem como discutir e compreender o empowerment, enfatizar a importância e suas características e realçar a sua importância na motivação dos colaboradores.

No que se refere a justificativa, esta produção irá agregar mais conhecimento para a área dos recursos humanos e a área psicológica, visto que o empowerment está sendo uma nova estratégia e uma ferramenta que está se desenvolvendo no mercado e apresentado resultados significativos para o crescimento organizacional. Almeja-se através dessa pesquisa apresentar a aplicabilidade desta ferramenta e sua importância para o crescimento da organização, bem como instigar novos pesquisadores ao

desenvolvimento de estudo de campo acerca da temática sugerida e apresentada ao longo do escopo deste trabalho.

2 Referencial teórico

O processo de empowerment é uma realidade recente tendo em vista, outros procedimentos administrativos, já que a sua história teve início na década de 70. Para Fazenda (2005), antes do surgimento do empowerment o processo decisório das organizações era feito de forma paternalista, lineares, sem consulta aos trabalhadores, o poder era centralizado nas mãos dos gestores dificultando a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.

Para Rodrigues (2019), o conceito de descentralizar as decisões das Empresas surgiu com o avanço dos estudos de Miss Follett. Mary Parket Follett que foi a primeira a desenvolver pesquisas relacionadas à motivação humana, levando em consideração, principalmente, valores individuais. Araújo (2000), relata em sua pesquisa que a autora Miss Follett expõe que não só os gestores podem tomar decisões e gerir processos, mas que os colaboradores também conseguem e, às vezes, até melhor decidir sobre como devem ser realizadas as suas próprias atividades.

Para a referida estudiosa, a melhor maneira de um ambiente saudável e produtivo é quando o gestor está em contato direto com a realidade cotidiana da empresa, sabendo suas necessidades e anseios (Araújo, 2000). Indo de encontro, Chiavenato (2005) que traz a ideia que uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de tarefas para alcançar um objetivo comum. Ou seja, os colaboradores combinam esforços para atingir objetivos que não podem ser alcançados se trabalhassem isoladamente, neste intuito surgir o conceito de Empowerment.

Para Chiavenato (2005) o *empowerment* ou delegação de autoridade, basicamente é o processo de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização. O autor acrescenta que, o empowerment se baseia em quatro princípios principais: Poder, Motivação, Desenvolvimento e Liderança.

Sob esta perspectiva, o poder é o mais importante, significa dar mérito, relevância ao funcionário dentro da empresa, proporcionando um ambiente de motivação aos seus colaboradores que acarreta um bom desempenho nos processos.

Assim podemos destacar que o uso do empowerment nas empresas contribui para o desenvolvimento de bons líderes com características, para desenvolver um bom trabalho na contemporaneidade.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2005), o empowerment opera através da delegação de poderes, visando aproveitar melhor o capital humano, transferindo verbalmente poder aos colaboradores, desta forma, eles teriam reais condições de agir no pleno exercício da sua responsabilidade., desenvolvendo o que chamamos intraempreendedores e como se fossem "proprietárias" do negócio. Essa prática é importante, pois traz maior satisfação aos funcionários

3 Metodologia

Os procedimentos desta pesquisa se caracterizam como uma revisão integrativa de literatura de natureza básica e de cunho qualitativo descritivo, para o levantamento bibliográfico foi determinado uma base de dados para a construção deste estudo, consultando assim a Scientific Electronic Library Online, (SciELO) e a Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LiLacs). Para a busca deste material utilizou os descritores “empowerment. motivação; organizações”, e seus respectivos descritores em língua inglesa. “empowerment. motivation; organizations”. Após a busca nas plataformas foram utilizados para este estudo apenas artigos científicos publicados e disponíveis de forma integral nas bases de dados usadas; traduzidos para a língua portuguesa artigos que corresponderam aos objetivos do estudo e com ano de publicação no período de 10 anos, correspondente aos anos de 2013 a 2023.

4 Resultados

Mesmo no atual cenário organizacional que predomina os casos da autocracia coercitiva, algumas corporações trabalham na contramão desta vertente, flexibilizando o poder e valorizando os

colaboradores. Uma das ferramentas que pode ser aplicada para a promoção de uma democracia participativa na gestão é o empowerment (Silva; Dewes, 2021).

Através da aplicação do empowerment a empresa democratiza o poder e o controle, flexibilizando e agilizando os processos internos, concentrando poder nas mãos dos colaboradores, esperando uma maior motivação e comprometimento. Criando um ambiente com motivação e comprometimento, a empresa pode aumentar a amplitude administrativa, o número de colaboradores comandados por um gerente, e conseqüentemente, aplicar um *downsizing*, que é a redução da hierarquia e do quadro de funcionários, um enxugamento (Junior; Santos; Ribeiro Santos, 2022).

Em outras palavras, basicamente esse é um modelo adotado para a formação de novo líderes, e quando a empresa tem uma boa gestão de pessoas fica mais fácil cuidar do bem-estar dos colaboradores e desenvolver melhor as suas competências para o mercado atual, desta forma mostra a importância da psicologia nos ambientes organizacionais.

O *empowerment* se tornou uma das estratégias organizacionais que mais visam a promoção do bem-estar do capital humano, pois quando o colaborador se sente parte da empresa e são inseridos nas tomadas de decisão, isso os motiva a contribuir para o crescimento da empresa. Essa nova estratégia, veio para desconstruir o estigma existente entre hierarquia entre funcionário e patrão, presente no sistema de gestão autocrata, por conta do uso do *empowerment* a gestão empresarial está sendo desenvolvida de forma mais descentralizada (Silva; Dewes, 2021).

Essa estratégia que está sendo adotada no novo modelo de gestão compreende o profissional não é somente um recurso produtivo e seu desempenho sofre influência da maneira como é gerenciado, de suas relações com outras pessoas e grupos sociais, cultura, clima organizacional e motivações pessoais. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, criatividade e racionalidade. Elas dependem direta e inevitavelmente das pessoas para produzir seus bens e serviços, e atingir seus objetivos globais e estratégicos (Birck, 2021).

Pois em uma organização, a liderança é um tema de fundamental importância, pois está relacionado com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos. Principalmente no contexto empresarial ou de uma organização, é importante saber fazer a distinção entre líder e chefe. Um chefe tem a autoridade para mandar e exigir obediência dos elementos do grupo porque muitas vezes se considera superior a eles (Moreira et al., 2019).

Um bom líder aponta a direção para o sucesso, exercendo disciplina, paciência, compromisso, respeito e humildade. O líder tem a função de unir os elementos do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos do grupo. A liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe (Junior; Santos; Ribeiro Santos, 2022).

Sob esta ótica, o empowerment é definido como um modelo de gestão atual e contemporâneo que enfatiza as pessoas, que fazem parte da organização. Um conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

Neste sentido, para Moreira et al (2019), a participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. Porém, a participação deve ser entendida como um processo na organização e não apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou de decisão. O gerenciamento participativo aborda as pessoas que compõem a organização como o fator principal para o sucesso dos objetivos organizacionais. Alinha-se os objetivos pessoais, juntos aos objetivos organizacionais, e gera uma maior produção e satisfação pela responsabilidade individual sobre a produção e seu serviço.

Ao passo que, para Birck (2021), dar autonomia ao colaborador o impulsiona a ser mais dinâmico, motivado e produtivo em seu ambiente de trabalho, o estimulando a sair da sua zona de conforto e buscar formas de conseguir a excelência e visibilidade de forma direta e saudável, a contribuir para a tomada de decisão reduzindo tempo o desgaste emocional gerado por o desenvolvimento de competência, entretanto vale ressaltar que apesar de se ter muitos pontos positivos para as organizações, é importante que antes da

implantação do empowerment haja planejamento prévio e que os seus colaboradores se capacitem, consumindo informações e trabalhando o seu *mindset* de liderança

Assim, Deschauer & Zambrano (2022), ressaltam em seu estudo que o *empowerment* traz diversos benefícios para as pessoas como: bem-estar subjetivo, força, encorajamento, virtudes pessoais, compromisso, são essas as qualidades que pode agregar na formação das pessoas envolvidas. O autor ainda discute a importância de pessoas felizes e satisfeitas no trabalho, pois conseguem apresentar melhor desempenho e potencializam os seus o que remete a necessidade de fortalecer a motivação no cenário organizacional, visto os desafios vivenciados pelos colaboradores, e isso deixa em evidência o quanto importante é trabalhar os empowerment, assim os líderes consegue fazer com que os colaboradores atinjam os objetivos traçados.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional surgiu através dos estudos de Recursos Humanos, durante a década de 1930. Naquele momento, estudiosos das áreas perceberam que as estruturas e processos organizacionais influenciavam o comportamento e a motivação dos funcionários de uma organização. O trabalho do Kurt Lewin nas décadas de 1940 e 1950, também ajudou a mostrar que o feedback era uma ferramenta valiosa na abordagem dos processos sociais dentro da organização (Silva; Dewes, 2021).

Mais recentemente, o trabalho sobre o desenvolvimento organizacional passou a focar no alinhamento das organizações com seus ambientes complexos e em rápida mudança. Esse alinhamento passou a ser realizado através do aprendizado organizacional, gerenciamento de conhecimento e principalmente na transformação de normas e valores da organização. A era da informação teve início nos anos 90, caracterizando-se por mudanças mais rápidas, imprevistas e inesperadas (Birck, 2021).

A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações e seu recurso mais importante passou a ser as pessoas, seu conhecimento e suas habilidades mentais. A cultura sofreu grandes impactos e mudanças, trazendo um contexto ambiental de turbulências e de imprevisibilidades para as organizações e de transformações na área de Recursos Humanos. A transformação nos ambientes externos decorrentes de fatores como avanço tecnológico, a globalização, a economia, a concorrência acirrada e principalmente o surgimento de novos valores sociais e culturais, afetaram as organizações (Junior; Santos; Ribeiro Santos, 2022).

Para Moreira et al. (2019), nunca antes, ocorreram grandes mudanças com tanta rapidez e com implicações no mundo todo. Nesse cenário, a capacidade da organização para promover uma mudança planejada de forma a adaptar-se a novas realidades é essencial para a criação e manutenção de vantagem competitiva. Demanda maior foco nos recursos humanos e informação, estimulando colaboração e participação nos resultados, compartilhando visão comum e valores organizacionais pois as pessoas começaram a ver as empresas são mais que um lugar de trabalho.

Entretanto, como destaca Birck (2021), esse pertencimento desenvolvido pelos colaboradores deriva-se de uma estratégia desenvolvida pelas organizações, conhecida como endomarketing ou marketing interno que tem como grande viés conquistar seus colaboradores, fazendo com que seja criado um vínculo entre empresa, colaborador, produto e o cliente final, deste modo o colaborador motivado com a sua empresa consegue ter grande performance com o cliente final, pois consegue disseminar a cultura da empresa e cativar os clientes visto que um pilares do endomarketing é manter os seus colaboradores motivados.

O posicionamento apresentado, nos textos pesquisados, enfatiza a importância do empowerment como uma ferramenta crucial para promover a democracia participativa na gestão de organizações. O *empowerment* envolve a democratização do poder e do controle, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores tenham voz ativa, se sintam motivados e comprometidos.

Isto implica dizer que, mesmo em um cenário organizacional onde a autocracia coercitiva prevalece, algumas corporações estão adotando uma abordagem contrária, flexibilizando o poder e valorizando seus colaboradores. Isso é feito através do empowerment, que busca descentralizar o poder e promover uma gestão mais participativa.

Além disso, o *empowerment* é visto como uma estratégia organizacional que visa o bem-estar do capital humano. Quando os colaboradores se sentem parte integral da empresa e são incluídos nas tomadas de decisão, eles tendem a se sentir mais motivados a contribuir para o crescimento da organização. Isso

contribuiu para a quebra do estigma da hierarquia rígida entre funcionários e gerentes, que é comum em sistemas de gestão autocráticos.

É preciso ressaltar que, sob as perspectivas, em tela, o *empowerment* não apenas beneficia os colaboradores, mas também as organizações, ao alinhar objetivos pessoais com objetivos organizacionais, resultando em maior produção e satisfação no trabalho. Além disso, promove um ambiente onde os colaboradores são mais dinâmicos, motivados e produtivos, impulsionando o desenvolvimento de competências e reduzindo o desgaste emocional.

Disto isto, é possível assumir que o *empowerment* é apresentado como uma abordagem contemporânea de gestão que coloca as pessoas no centro das organizações, promovendo a participação, o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Essa abordagem busca criar um ambiente de trabalho mais democrático, onde todos têm a oportunidade de contribuir para o sucesso da organização.

5 Considerações Finais

Os insights e dados apresentados ao longo deste trabalho destacam a importância do empowerment como uma ferramenta eficaz e significativa para as organizações. Evidencia-se que o empowerment não é apenas uma abordagem de gestão, mas uma filosofia que, quando desenvolvida com qualidade, pode gerar benefícios substanciais para as empresas.

Os resultados apresentados reforçam que o empowerment não é uma simples tendência passageira, mas uma abordagem sólida que pode trazer resultados satisfatórios quando implementada de forma consistente e bem planejada. No entanto, para colher os frutos dessa abordagem, é fundamental adotar medidas adequadas.

Primeiramente, é crucial fornecer feedback regularmente aos colaboradores, criando um ambiente de comunicação aberta e transparente. Além disso, é importante inibir iniciativas individuais que possam minar a colaboração e o espírito de equipe, promovendo ações que estimulem o trabalho coletivo.

A promoção da comunicação eficaz entre os membros da equipe e a definição clara dos limites a serem respeitados são fatores que contribuem para o sucesso do empowerment. Quando os colaboradores têm a confiança de que suas vozes são ouvidas e suas contribuições valorizadas, eles se sentem mais motivados em suas funções.

Outro aspecto relevante é que o empowerment não apenas aprimora as qualidades dos novos líderes, mas também mantém os funcionários motivados e engajados em suas responsabilidades. Esse engajamento resulta em um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, contribuindo para a melhoria da imagem institucional da empresa.

O *empowerment* não se apresenta, apenas, como uma estratégia de gestão, mas sim, uma abordagem que promove a valorização dos colaboradores, aprimorando o ambiente de trabalho e contribuindo para o sucesso das organizações. Ao investir no *empowerment*, as empresas podem colher os benefícios de colaboradores mais motivados, líderes capacitados e uma cultura organizacional que valoriza a participação e a contribuição de todos. É uma abordagem que merece ser aprimorada e desenvolvida pelas organizações em busca de um futuro mais promissor e bem-sucedido.

6 Referências

- Araújo, L. C. G. D. (2001). Métodos e estratégias de consultoria. Tese (Doutorado) - Curso de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira De Administração Pública Centro De Formação Acadêmica E Pesquisa, Rio De Janeiro, P.72, 2000.
- Birck, A. L. (2021). Endomarketing como estratégia organizacional: um estudo em uma instituição financeira.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). As 3 chaves do empowerment: guia prático. São Paulo: Editora Record.
- Chiavenato, I. (2005). Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole.
- Deschauer, D. R., & Zambrano, L. (2022). Relação entre empowerment e bem-estar subjetivo no ambiente organizacional. REGIT, 17(1), 39-53.

- Fazenda, I. (2005). Empowerment e participação, uma estratégia de mudança. Centro Português de Investigação e História e Trabalho Social acedido.
- Junior, P. P. F., dos Santos, P. C., & Ribeiro Santos, S. Comunicação interna como estratégia organizacional: percepção dos colaboradores da SFA-MA (brasil) acerca do seu informativo institucional.
- Moreira, K. D., Snoeijer, E., Rossi, E., & de Souza, G. M. (2019). A competência como fenômeno influenciador do empowerment na atuação secretarial. *Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo*, v. 15, n. 2, p. 196-213.
- Oliveira Gallo, M., & Ramos, P. H. I. (2019). Estratégia Organizacional e Empowerment: o segredo das organizações de sucesso. *Intertem@s ArqEng*, 2(2).
- Rodrigues, M. F. (2019). O empowerment como fator motivacional em uma empresa do segmento de gases industriais e medicinais do sul catarinense.
- Silva, J. L., & Dewes, F. (2021). O empowerment feminino na percepção de gestoras e colaboradoras de uma empresa comercial. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, (14), 76-99.

LIDERANÇA EM CONTEXTOS DE MUDANÇA. Reflexões sobre um programa de desenvolvimento de lideranças com foco em processos de mudança organizacional.

Maria Gabriela de Nunes Rodrigues

gabrielajaya@gmail.com

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

No presente estudo, objetivou-se apresentar algumas argumentações sobre a importância das instituições de se atentarem à cultura e ao clima organizacional e ao papel da liderança organizacional nesses assuntos. Especificamente, buscou-se sugerir que as instituições busquem programas focados no gerenciamento de cultura e clima e na formação de lideranças, aproveitando os talentos já existentes na organização, o que favorece o engajamento e o aumento da produtividade dos colaboradores.

Em termos de metodologia, optou-se por uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de embasar os assuntos aqui apresentados e explorar as diversas fontes de conhecimento sobre o assunto proposto. Por fim, espera-se que este trabalho possa contribuir para que gestores percebam a importância de se investir em projetos que visem melhorar a cultura e o clima organizacional e a capacitar e desenvolver suas lideranças, que, por fim, propiciam que os colaboradores estejam sempre motivados para desenvolverem suas atividades profissionais da melhor forma possível.

Cultura e clima organizacional são dois assuntos extremamente relevantes quando nos referimos à gestão de talentos, motivação e produtividade de colaboradores. Isso porque as instituições estão constantemente mudando pessoas e sendo alteradas por elas. São dois assuntos interligados, que muitas vezes são tratados erroneamente como sinônimos.

Neste sentido foi objetivo desta pesquisa, definir os dois termos ressaltando o quanto são importantes e como são percebidos pelas organizações e apresentar algumas estratégias para manter ou tornar saudáveis a cultura e o clima organizacional, com destaque à elaboração de um programa de desenvolvimento de liderança e de monitoramento de cultura e clima organizacional.

Para embasar os conhecimentos desenvolvidos, foi realizada pesquisa bibliográfica constituída por livros e artigos científicos. Dessa forma, pretende-se sugerir ações eficazes para que gestores possam intervir na cultura e no clima organizacional de uma instituição.

2 Cultura e clima organizacional: conceitos e o papel da liderança

Não há como abordar cultura e clima sem deixar de reforçar as definições, similaridades, diferenças e importância. Primeiramente, destaca-se que há entendimentos pelo “senso comum” sobre esses assuntos que podem sugerir uma visão equivocada da realidade.

Como exemplo, quando uma pessoa se refere a outra como culta, o que deseja dizer? Provavelmente que tem bom gosto, é inteligente ou educada, ou ainda possui conhecimento sobre vários países?

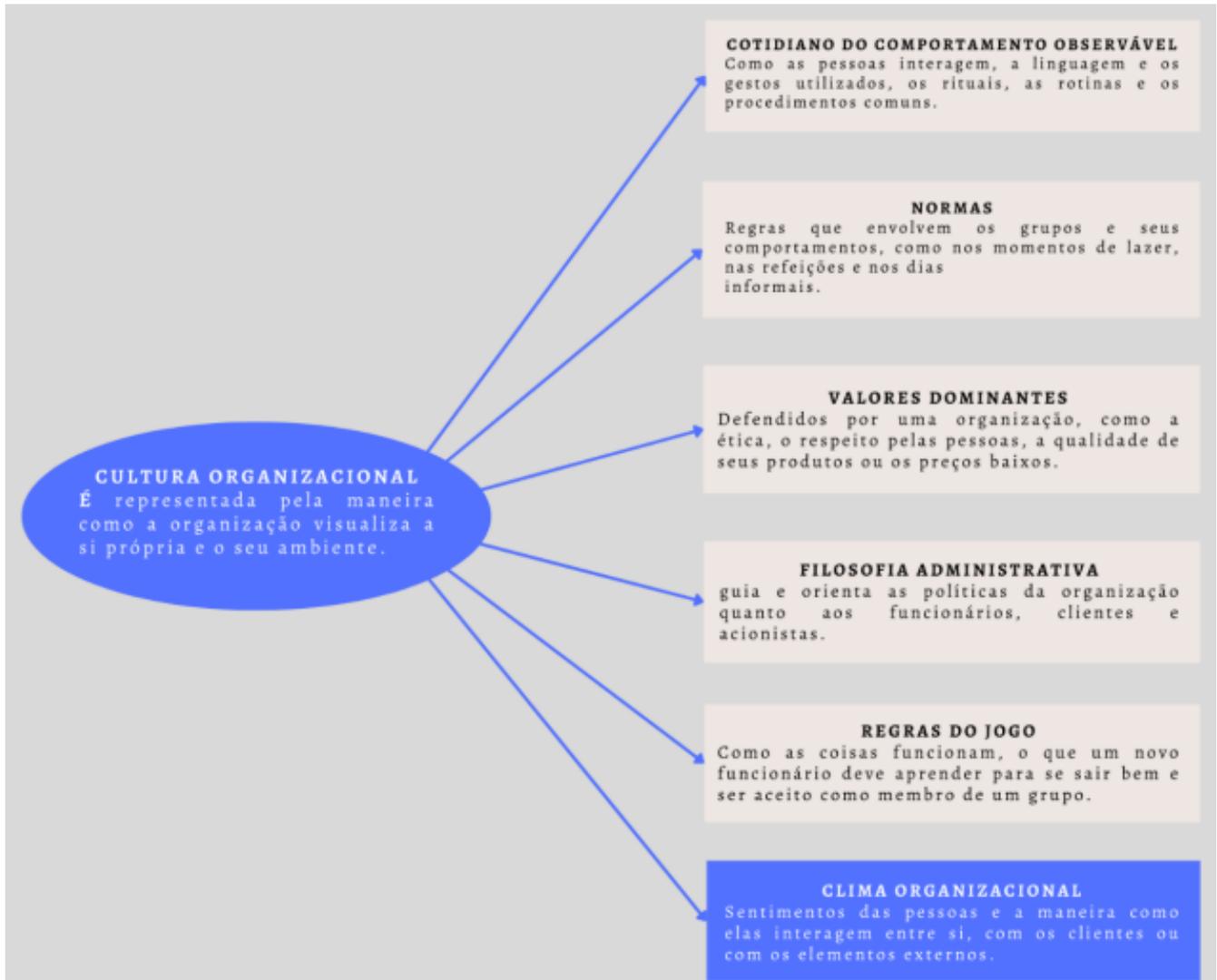
Partindo dessa premissa, uma pessoa que nunca estudou em uma escola formal ou nunca viajou para outros países, não teria cultura. Com certeza, é um entendimento errado de cultura. (Souza, 2014).

Schein (2009), um dos pioneiros no estudo sobre cultura organizacional, define cultura como a consequência de um profundo processo de experiências e aprendizagens de um grupo, assumido como verdadeiro e determinado grande parte do comportamento do grupo e, por conseguinte, essas atitudes são transmitidas aos novos colaboradores.

Podemos estabelecer cultura organizacional também como sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a distingue das demais instituições. (Robbins, 2015, citando Becker, 1982, e Schein, 1985).

Neste sentido, Chiavenato (2014) define cultura em seis aspectos, inserindo o clima organizacional como um de seus componentes. Observe a Figura 1.

Figura 1. As Manifestações da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p.157), citando Schein (1992)

Além do entendimento exposto na imagem acima, clima organizacional também pode ser resumido como a interpretação dos colaboradores sobre a instituição na qual atuam. (Souza, 2014). Esta autora resumiria como a identidade da organização.

Comparativamente, Feltrin (2020) infere que a cultura organizacional é mais difícil de ser modificada que o clima organizacional por ser "mais enraizada", enquanto o clima está mais exposto às condições e mudanças internas e externas da organização.

E qual é o papel da liderança no fortalecimento ou na mudança da cultura (e/ou do clima) organizacional?

Os líderes são responsáveis por desenvolver e gerir a cultura e sua habilidade está em compreendê-la e trabalhá-la - caso a cultura existente seja vista como um problema, é Nota: Adaptado de Chiavenato (2014, p.157), citando Schein (1992) função do líder eliminá-la. (Schein, 2009). Veremos ainda neste artigo que a performance dos líderes é fundamental para a manutenção, melhora ou mudança da cultura e do clima organizacional.

A título de informação, Chiavenato (2014) destaca seis processos básicos de gestão de pessoas: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas, processos de monitorar pessoas. Dentro desse contexto, o gerenciamento de cultura e clima organizacional encontra-se em processos de manter pessoas e o programa de formar e aprimorar colaboradores com funções de liderança estaria em "desenvolver pessoas".

Diversos outros aspectos poderiam ser aprofundados tamanha a complexidades desses temas. Porém, o objetivo deste artigo é contribuir para que os gestores entendam a importância de uma análise e gerenciamento da cultura e do clima organizacional e o desenvolvimento de lideranças por meio de programas institucionalizados.

2.1 – Conhecer a cultura e o clima organizacional

O primeiro passo para trabalhar a cultura e o clima organizacional é avaliar como são percebidos pelos colaboradores e realizar um estudo de caso. Antes, há questões importantes que podem servir de orientação sobre organização: Já foram realizados projetos ou pesquisas sobre esses assuntos em algum momento? (se sim, quais foram os resultados) Quantos colaboradores, se é possível delinear um perfil profissional, estão em locais físicos diferentes? Há pessoas dentro da equipe que já vivenciou projetos/programas de cultura e clima organizacional e podem contribuir com sua experiência?

Há diversos índices para medição de cultura e clima organizacional em nossa literatura, porém não está no escopo deste artigo aprofundar essas variáveis. Por isso, sugere-se a leitura de, pelo menos, Feltrin (2020) e Souza (2014), para conhecer algumas delas.

Para mensurar a importância de se entender a cultura da instituição, Souza (2014) acredita que ela deve servir de orientação do planejamento estratégico, metas e objetivos das organizações.

Há diversos desafios para realizar um cenário de cultura e clima organizacional. Uma dela é explorar tudo o que está registrado, como normas, manuais, registros de programas e projetos e publicações. Outra é analisar turnover, absenteísmo e atrasos, ações trabalhistas, produtividade e mudança de comportamento individual ou de equipe. Em relação à pesquisa quantitativa de clima, é preciso garantir o maior número de colaboradores possível.

E, nesse caso, é necessário que haja o incentivo para as respostas sejam fidedignas. Destaca-se também as possibilidades de pesquisas qualitativas e de campo. É de extrema importância para haver engajamento para os futuros projetos que o grupo responsável por essa análise forneça o feedback dos resultados a todos os colaboradores. Os participantes precisam perceber que aquele tempo de dedicação ao projeto surtiu efeitos práticos.

2.2 – Gerenciamento de cultura e clima

É importante destacar que é inevitável que as organizações convivam constantemente com mudanças organizacionais, programada ou não, porque, para se manter no mercado, a instituição precisa realizar transformações necessárias por motivos variados, como economia do país ou do mundo, novos

concorrentes, novos regulamentos e novas tecnologias. Logo, mesmo que a cultura e o clima organizacional sejam considerados pela alta administração como boas ou ótimas, ou independente se as mudanças são radicais ou “superficiais”, o gerenciamento é fundamental. Em outras palavras, trabalhar a cultura e o clima organizacional é um grande desafio e deve ser uma das prioridades da área de gestão de pessoas.

Após obter o cenário da cultura e do clima organizacional, a instituição precisa estabelecer critérios para resolver ou aperfeiçoar alguns pontos que mereçam atenção. Ter uma equipe de gestão de pessoas capacitadas para atuar nessa área pode transformar a instituição em um dos lugares mais salutar para se trabalhar.

Há diversas formas efetivas para se planejar ações. Tradicionalmente, há sete ferramentas estudadas em gestão da qualidade, normalmente voltadas para processos de produtos e processos. Esta autora destaca o Diagrama de Pareto, que resumidamente, pode ser entendida pelo princípio em que 80% dos efeitos estão concentrados em 20% de causas, ou seja, se focarmos nas 20% principais causas de um problema resolveremos 80% dele. (Lelis, 2018) Em outras palavras, 80% dos resultados dependem de 20% do esforço, alguns exemplos para visualizar “esse princípio” são: 80% das questões de uma prova se referem a 20% da matéria, 20% dos clientes representam 80% das vendas, 80% do rendimento de um trabalhador é gasto em 20% de suas principais contas (aluguel, alimentação, educação...), ou 20% dos mais ricos concentram 80% da riqueza do mundo.

Sabendo disso, qual seria o maior desafio de qualquer instituição? Descobrir quais são esses 20% de problemas responsáveis pelos 80% dos resultados. É exatamente isso que se orienta buscar numa pesquisa de clima e nas ações de gerenciamento de cultura e clima. É preciso coletar os dados, classificá-lo em ordem de criticidade e urgência e quais as soluções possíveis.

O resultado concreto só é possível depois de um estudo de caso, porém esta autora acredita que boa parte das empresas resolveria problemas de cultura e clima organizacional, com uma liderança realmente consciente de sua responsabilidade e devidamente preparada para ser líder.

2.3 – Programa de desenvolvimento de liderança

Araujo e Tagliocolo (2007) analisaram o clima de uma empresa com 12 mil colaboradores e 239 lojas a partir de quatro aspectos: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. No quesito liderança, os autores apontam como fundamentais o “relacionamento líder/colaborador” e “administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente” (Araujo e Tagliocolo, 2007)

Em seu artigo, Araujo e Tagliocolo (2011) ainda afirmam que os profissionais consultados ranquearam os requisitos que consideram mais importantes para um bom ambiente laboral, são eles: respeito, trabalho em equipe, comunicação e cumplicidade.

Sabendo que motivação, resistência à mudança e estresse também podem ser facilitadas por uma boa liderança, assim como respeito, trabalho em equipe, comunicação e cumplicidade, então, então o papel de um líder nos aspectos apontados no estudo de caso de Araujo e Tagliocolo (2007) pode ser fundamental.

Reforçando à definição de Schein (2009), os líderes desenvolvem e gerem a cultura e precisam ter habilidade para lidar com ela. A liderança também é fundamental para direcionar, apoiar, planejar e delegar atividades, criar propósito, fornecer feedback construtivos, motivar e valorizar os colaboradores. (Ribeiro, 2019)

Dessa forma, é possível deduzir que um bom líder é fundamental na cultura, no clima, na gestão das atividades e no bem-estar do colaborador. E lidar com pessoas não é uma tarefa fácil. Essa missão para muitos excelentes profissionais seria quase impossível. Logo, como as instituições encontram esses colaboradores com tantas habilidades cruciais para o sucesso da empresa?

Segundo Byham, Paese, & Smith (2003), há três opções: contratar, deixar fluir ou formar seus líderes. Os autores consideram recrutar bons líderes uma tarefa cada vez mais difícil que requer salários cada vez mais altos. O não agir tende a levar a instituição à falência. A terceira opção é uma maneira eficaz de valorizar os talentos internos, retendo-os e permitindo-os que se desenvolvam.

Byham, Paese, & Smith (2003) também consideram que poucas organizações estão preparadas para investir na formação de seus líderes, porém destacam 14 benefícios para os que chamaram de Razões de Sistemas de Administração de Sucessão. Conforme descrito na Figura 2.

Figura 2 – Razões para os sistemas de Sucessão

1. Proporcionar uma fonte interna de substituição para os cargos-chave de liderança.
2. Reter talentos.
3. Preparar as pessoas para desafios possíveis (por exemplo: crescimento ou implementação de novas estratégias).
4. Alinhar os recursos executivos com os novos rumos organizacionais.
5. Aumentar o capital humano da organização.
6. Acelerar o desenvolvimento de indivíduos-chave.
7. Oferecer oportunidades de carreira desafiadoras - voltadas para o crescimento - e recompensadoras.
8. Garantir a continuidade da cultura de gerência, o que é difícil manter quando muitos executivos são trazidos de fora.
9. Evitar perda de produtividade enquanto uma pessoa nova está aprendendo o trabalho.
10. Controlar os custos: o desenvolvimento de talentos internos é mais barato do que a contratação de pessoas de fora (por exemplo: custos de recrutamento e recolocação ou salário inicial mais alto).
11. Tornar a organização mais atraente para os candidatos ao cargo.
12. Monitorar e ajudar a atingir as metas e diversidades.
13. Aumentar o valor das ações: os analistas de investimentos estão preocupados com os processos das organizações para preencher os altos cargos.
14. Aumentar as oportunidades de sobrevivência: a alternativa pode ser o declínio ou o colapso.

Fonte: Adaptado de Byham, Paese, & Smith (2003, p. 7 e 8).

Além dos benefícios citados Byham, Paese, & Smith (2003), destacam-se sentimentos os quais os colaboradores podem desenvolver caso o programa seja bem executado, como o de pertencimento, valorização, feedback positivo e motivação. Isso para aqueles que desejam se tornar líderes. Por outro lado, uma liderança bem desenvolvida também proporciona aos outros colaboradores resultados positivos, como incentivar bons resultados, construir confiança, delegar funções conforme capacidade de cada colaborador, indicar capacitação e treinamento à equipe, mediar conflitos, desenvolver autogestão e autonomia, identificar problemas antes que se consolidem, estimular a comunicação e vários outros fatores importantes para uma organização bem-sucedida.

3 Considerações Finais

A expectativa de todo empresário é que sua organização seja próspera, que seus colaboradores sejam motivados e produtivos, e de todo profissional (ou quase todo) é encontrar uma instituição onde possa realizar suas atividades laborais num ambiente saudável, ser remunerado compativelmente com seu esforço e que haja condições de se desenvolver e ser feliz.

Se há o objetivo de tornar um ambiente laboral favorável a uma boa produtividade, é necessário que as organizações se preocupem com as lideranças que gerenciam as equipes e saiba como são conduzidos a cultura e clima organizacional. Ter programas focados para essas áreas podem ser um meio de alcançar valorosas vantagens competitivas, tornando instituição mais atraentes aos talentos e retendo-os.

Para aprofundar o estudo, considero relevante que gestores de pessoas analisem os tipos de pesquisas de cultura e clima organizacional existentes e como adaptá-las ao perfil da organização, competências organizacionais e individuais, qualidade de vida no trabalho e gestão de talento

5 Referências

- Becker H.S. (1982). Culture: A Sociological Views. Yale Review, p.513-527.
- Byham, W. C., Paese, M. J., & Smith, A. B. (2003). Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. Prentice Hall.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, SP: Manole.
- Feltrin, C. M. A (2020). *Cultura e clima organizacional* [recurso eletrônico]; Curitiba, PR: Contentus.
- Lélis, E.C. (Org.) (2018). *Gestão da Qualidade*. São Paulo-SP: Pearson Education do Brasil.
- Ribeiro, C. M. B. D. S. (2019). *A influência da liderança no Burnout* (Doctoral dissertation). Recuperado em 16 de dezembro, 2022, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31886/1/Carla_Ribeiro.pdf/>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11ª edição. São Paulo - SP: Pearson Precentice Hall.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Tradução: Ailton Bomfim Brandão e revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo, SP: Atlas.
- _____ (1985). *Organizational culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass. p.168.
- _____ (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, p. 2.
- Souza, C. P. D. S. (2014). *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba, PR: InterSaberes.
- Tagliocolo, C., & Araújo, G. C. D. (2011). *Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/SEGeT.

TRANSFORMANDO PROPÓSITO EM RESULTADOS. Como o design cultural impacta no engajamento.

Ana Caroline Olinda Ribeiro

ana.ribeiro@maisperformance.net.br

Organizational Psychology Program – MUST University

1 Introdução

O interesse na motivação humana vem crescendo, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, em especial após o amadurecimento de algumas teorias, que apontam para o impacto da motivação no comportamento humano e consequentemente nos resultados organizacionais, o que levou as empresas a investirem em estratégias, que vão de instalações, a políticas de remuneração e benefícios, passando por ações de bem-estar e qualidade de vida.

No entanto, com a entrada das novas gerações no mercado de trabalho, em especial a geração Y (nascidos entre 1980 e 1994) e geração Z (nascidos entre 1995 e 2010), as quais declaradamente buscam muito mais do que recompensas financeiras, almejando outros aspectos como uma causa ou propósito integrado ao significado de seus trabalhos, as empresas se viram pressionadas a reverem suas estratégias.

Somado a esse cenário de intensa mudança social e tecnológica, característicos de um mundo caótico, descrito pelo futurista norte americano Jamais Cascio como BANI (acrônimo em inglês correspondente a frágil, ansioso, não linear e incompreensível), o mundo do trabalho ainda enfrentou o distanciamento físico causado pela pandemia de COVID-19, tendo, apenas em 2022, seus primeiros sinais de volta à normalidade.

Todavia, o que as organizações não contavam é que a volta aos escritórios seria acompanhada de um movimento de resignificação e busca de novo sentido para o trabalho, levando milhares de pessoas a pedirem demissão voluntariamente, mesmo sem terem outro emprego em vista. Este fenômeno ficou conhecido como “*Great Resignation*” e levou os Estados Unidos a terem cerca de 8,5 milhões de pedidos de demissão entre os meses de setembro e outubro de 2021, conforme dados divulgados pelo portal Infomoney (2022) e que também afetou grandes nações, como a China, França e o Brasil.

Outro impacto desse movimento de resignificação é o chamado “*Quiet Quitting*”, ou demissão silenciosa. A tendência, que é atribuída a geração Z, defende a realização do “mínimo necessário”, ou seja, apenas das tarefas para quais o colaborador foi contratado, o que contraria as expectativas das organizações, de que os colaboradores assumam cada vez mais atribuições em busca de novas perspectivas de carreira – e consequente aumento de produtividade.

O movimento é bastante controverso, de um lado há especialistas em carreira e lideranças que entendem que esse comportamento é prejudicial e que se trata de um pedido de demissão silencioso de fato, ou seja, uma forma sutil de sabotar a própria carreira e a empresa.

Já outros, entendem que se trata de uma estratégia de autocuidado e prevenção ao esgotamento emocional, incluindo doenças relacionadas, como o burnout. Embora esse movimento de resignificação tenha sido acelerado com o pós-pandemia, ele não é novo, mesmo antes, as relações líder e liderado, meramente capitalistas e pautadas em comando e controle, já vinham sendo discutidas e demonstrando sinais de alto desgaste.

Porém, com o pós-pandemia e o surgimento de novos modelos de trabalho, como o remoto e o híbrido, é inevitável não pensar em redesenho organizacional, em especial no que pertine a modelagem de equipes e a estilos de liderança.

Mas será que é possível alcançar um equilíbrio entre produtividade e bem-estar pessoal?

Para Laloux (2019) a resposta é sim, basta as organizações adotarem um modelo de gestão cujo protagonista são os colaboradores, que abram mão da hierarquia e substituam o controle pelo senso de responsabilidade, desenvolvendo constantemente seus talentos, se tornando assim uma Cia saudável e com maior velocidade de adaptação as mudanças frequentes do mercado. Ele chamou esse novo paradigma de gestão de Teal e o ancorou em três pilares: autogestão, propósito evolutivo e integralidade.

Rever modelos organizacionais certamente não é fácil, em especial para empresas consolidadas no mercado, com culturas fortemente orientadas para resultados. Para tanto, Laloux (2019) propõe uma jornada evolutiva, a fim de que as organizações possam atingir esse novo estágio de consciência, o que inclui, principalmente o comprometimento da alta liderança.

Diante desse contexto, este texto demonstra as etapas iniciais de implementação de um projeto de redesenho organizacional, a partir da perspectiva do evolutivo Teal, na área de Recursos Humanos de uma empresa de prestação de serviços.

2 Referencial Teórico

2.1 O Propósito como Pressuposto para a Motivação Humana

No decorrer dos anos, diferentes teóricos se dedicaram a estudar a motivação humana e a formular hipóteses sobre ela. Abraham Maslow e sua Teoria Hierarquia das Necessidades Humanas, Herzberg e a Teoria dos Dois Fatores, Vroom e sua Teoria da Expectativa, são alguns dos modelos mais discutidos no meio acadêmico, cujas propostas serviram como referencial para a criação das principais práticas de gestão. Tais práticas se fundamentam, principalmente em sistemas de recompensas e punições.

Pink (2010), defende que estes modelos estão equivocados, pois embora motivar pessoas por meio de recompensas e punições gere um efeito positivo, esse efeito irá perder força e pode, inclusive, se tornar negativo. Ele afirma que há três tipos de motivação: A Motivação 1.0 – Representada pelo impulso biológico, pela necessidade de sobrevivência, como comer, beber, estar em segurança, descansar, etc.; A Motivação 2.0, representada pelo impulso por motivadores externos, na forma de recompensas e punições, (denominada por ele de “cenoura e chicote” e amplamente adotado pelo mercado de trabalho) e; A Motivação 3.0, representada pelos motivadores intrínsecos: a paixão, a vontade própria de realizar, independentemente de ser recompensado por fazê-lo ou punido por não fazê-lo.

Para Pink (2010), é na Motivação 3.0, que reside os elementos da motivação genuína e que está ancorado em três direcionadores: autonomia, excelência e propósito. A autonomia supre a necessidade do ser humano estar no comando de sua vida, tendo condições de determinar quais tarefas serão realizadas, os métodos utilizados, com quais pares ele irá trabalhar, etc. Empresas que conseguiram implementar práticas que aumentam a autonomia das equipes, como horário flexível já estão colhendo incríveis resultados de produtividade e engajamento.

A excelência é outro direcionador, afinal, trata-se da busca constante em se tornar melhor em algo que é importante para si mesmo. Nesse sentido, as organizações têm buscado oferecer oportunidades de desenvolvimento e investido na criação de uma cultura de feedback contínuo, criando assim um ambiente de aprendizado.

Por fim, o último e principal direcionador da motivação 3.0 é o propósito, ou trabalhar orientado a um objetivo maior. É engajar o colaborador em uma causa que gere significado, eliminando a sensação de o que ele faz se trata “apenas de um emprego”.

Ismail (2015), em seus estudos para compreender as chamadas “Organizações Exponenciais” (empresas disruptivas, que crescem pelo menos dez vezes mais do que seus concorrentes), destaca, dentre suas características, que essas organizações possuem um Propósito Transformador Massivo (PTM), capaz de engajar de colaboradores a toda uma comunidade, demonstrando novamente o impacto do propósito sobre o comportamento humano.

2.2 As Organizações Teal e seu Propósito Evolutivo

Não é de hoje que os modelos atuais de gestão vêm sendo discutidos, em especial com as frequentes mudanças na dinâmica do mercado, cada vez mais volátil e incerto, o qual tem exigido das organizações um senso de adaptação e velocidade cada vez mais intensos.

Frederic Laloux é um dos autores que tem ousado desafiar o status quo da gestão moderna. O ex-consultor empresarial defende que os modelos atuais de gestão estão fadados ao fracasso, já que favorecem a busca vazia por resultados, que no fundo geram um profundo sofrimento pessoal, já que em sua essência “as organizações são frequentemente o campo para a busca insatisfatória dos nossos egos; local inóspito para os anseios mais profundo das nossas almas” (Laloux, 2019, p 5).

Para Laloux (2019) a evolução da sociedade é clara e ele faz uso da Teoria Integral, criada por Ken Wilber para traçar um paralelo com a evolução das organizações, definindo assim quatro modelos organizacionais identificados por quatro cores distintas: as organizações vermelhas, âmbar, laranjas e verdes.

As organizações vermelhas têm como metáfora orientadora a alcatéia e trazem como principais avanços a divisão do trabalho e autoridade de comando. Já as organizações âmbar têm como metáfora orientadora as forças armadas e trazem como principais avanços os papéis formais e os processos. Dentro do contexto atual temos as organizações laranja, representada pela máquina e avançando com inovação, responsabilização e meritocracia. Por fim temos as organizações verde, uma evolução ao paradigma laranja, que tem como metáfora orientadora a família e que traz como principais avanços o empoderamento, a cultura direcionada por valores e o modelo de stakeholders.

Para Laloux (2019) nenhum dos quatro modelos organizacionais é o ideal, pois não olha para o ser humano de forma integral, sendo necessário evoluir para o que ele defende como “o próximo estágio na evolução humana corresponde ao nível de ‘autorrealização’ de Maslow, amplamente rotulado como autêntico, integral – ou Teal.” (Laloux, 2019, p. 59).

Nasce assim o conceito de Organizações Teal, ou empresas que adotam um paradigma de gestão mais proposital, humano, profundo e produtivo. São organizações que compartilham sistemas e comportamentos centrados em pessoas e ancorados em três pilares: autogestão, integralidade e propósito evolutivo.

Autogestão: Organizações Teal encontraram a chave para operar de forma eficaz, mesmo em larga escala, com um sistema baseado em relações entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.

Integralidade: As organizações sempre foram ambientes em que se encorajam as pessoas a irem trabalhar com o seu “eu” estritamente profissional, deixando outros componentes de sua individualidade do lado de fora da porta. Frequentemente, as organizações exigem de nós um estilo decisório masculino, dotado de força e de determinação, e que oculte as dúvidas e as vulnerabilidades. A racionalidade é reinante, enquanto nossas emoções, intuições e espiritualidade se sentem indesejáveis, fora do lugar. As organizações Teal desenvolveram um consistente conjunto de práticas que nos convidam a recuperar nossa integralidade interior e a trazer tudo o que somos para o ambiente de trabalho.

Propósito Evolutivo: Organizações Teal são identificadas por terem vida e senso de direção próprios. Em vez de tentar prever e controlar o futuro, os membros dessas organizações são convidados a escutar e compreender o que a organização quer se tornar e qual propósito ela quer servir (Laloux, 2019, p. 76 e 77)

Em um primeiro momento, o paradigma Teal assusta, afinal, trata-se de um verdadeiro contrassenso falar em ausência ou diminuição de hierarquias, adoção de propósito ao invés de planos rígidos, ou mesmo um olhar centrado no ser humano, em detrimento da busca feroz por resultados. No entanto, a proposta de Laloux (2019) é justamente a de uma evolução na consciência humana e conseqüentemente no modelo de gestão, alcançando assim o equilíbrio entre resultados organizacionais e bem-estar pessoal.

Um dos casos mais icônicos de organizações Teal é da *Zappos*, a loja on-line de sapatos que ficou conhecida como a “empresa mais feliz do mundo”. Fundada por Tony Hsieh em 1999 e comprada pela *Amazon* em 2009 por mais de 1 bilhão.

Dentre as práticas adotadas pela empresa estavam a adoção de um *Propósito Transformador Massivo* (TM), a gestão por meio da holocracia (uma forma de gestão descentralizada, onde a hierarquia é substituída por redes de colaboração), o incentivo a autenticidade, ausência de cargos, ausência de regras formais, escritórios coloridos e com forte apelo ao bem-estar pessoal, dentre outros. Além dos resultados

financeiros expressivos, a *Zappos* ainda se tornou benchmark mundial em experiência do cliente e do colaborador, havendo disputa por suas vagas, demonstrando assim a eficácia do modelo Teal.

3 Os Primeiros Passos para Aplicação do Modelo Teal – Um Caso Prático

3.1 As Razões para Adotar o Modelo Teal

No final de 2021, antecipando os desafios da volta aos escritórios, uma grande empresa de prestação de serviços procurou a autora para elaborar um Programa de Desenvolvimento para a área de Recursos Humanos. O objetivo era criar uma jornada de capacitação para os mais de trezentos colaboradores da área, que precisariam lidar com questões relacionadas a novos modelos de trabalho, novas tecnologias, demandas de saúde mental, novos formatos de benefícios e mudanças na legislação trabalhista, além de uma forte necessidade de *upskilling* (atualização) e *reskilling* (requalificação) do quadro de colaboradores para as diversas competências requeridas pelo mercado, que certamente exigiria novas abordagens da área.

Para realizar a construção da jornada de forma assertiva, foi utilizada a metodologia LXD (*Learning Experience Design*), a qual combina instrumentos de *Design Thinking* e *User Experience* para criar soluções de treinamento centradas em seus usuários. O método é dividido em três etapas:

- 1) Imersão para compreender o problema;
- 2) Cocriação da solução e
- 3) Implementação de um protótipo ou piloto.

Na etapa de diagnóstico foram ouvidos grupos focais, além de realizadas entrevistas com usuários, tanto individuais, quanto on-line, de forma anônima.

O resultado, no entanto, indicou pouquíssimas necessidades de treinamento e grandes oportunidades de mudança cultural, haja vista que a grande massa de colaboradores se mostrava desgastada, desmotivada, sobrecarregada e com sinais de esgotamento emocional.

Na busca por compreender as razões desse cenário, identificamos que as principais causas estavam no comportamento da liderança, tóxico, com estilo autocrático, com cobrança excessiva por resultados, beirando ao assédio, que muitas vezes expunham os colaboradores e que criavam uma verdadeira “cultura do medo”, com ausência de colaboração, presença de silos e uma forte orientação aos resultados e processos em detrimento das pessoas.

A Cia havia passado por fusões e aquisições recentes, então houve o cuidado de ouvir outras áreas, e foi percebido que o comportamento se repetia, fazendo com que vários dos problemas e dificuldades estivessem em um nível cultural.

Os números confirmaram os aspectos levantados no diagnóstico, haja vista que a Cia passou a ter um aumento expressivo no turnover, afastamentos por burnout e um ENPS (índice de engajamento medido em pedidos de demissão) abaixo de 40.

3.3 O Projeto de Mudança

Diante das evidências coletadas, ficou claro que era necessário realizar uma remodelagem organizacional, a qual se deu de forma colaborativa, por meio da montagem de grupos de cocriação. Nasceu assim o projeto denominado “Reconecta RH”, com o objetivo de recriar propósito e rituais de conexão entre as pessoas e a organização. Inspirado no evolutivo Teal, foram determinadas quatro dimensões de transformação:

- Design Organizacional (focada na construção de uma nova cultura, com rituais e artefatos);
- Desenvolvimento (focada na capacitação dos colaboradores); Diálogo (focada em estimular a colaboração e a criação de times autogerenciáveis), e;
- Disrupção (focada em tornar a área ágil).

Para Laloux (2019), toda a mudança tem como premissa básica o comprometimento da alta liderança, por isso, além dos quatro “D”s da transformação citados acima, o núcleo base do projeto foi justamente a liderança, para os quais foram previstas ações para a criação de um novo modelo de gestão.

Dentre as ações projetadas estão: desenho colaborativo do propósito da área; revisão de comportamentos da área a fim de que o valor “pessoas” se torne realidade; criação de ações de cuidado genuíno dos colaboradores; criação de squads; adoção de OKRs colaborativos; abertura de canais de escuta; ampliação da diversidade; adoção de rituais ágeis; desenvolvimento de mentalidade ágil; redução das hierarquias; aumento da autonomia e alinhamento; ações de desenvolvimento das lideranças, etc.

Embora a ação tenha começado pela área de Recursos Humanos, a ideia é justamente utilizar a área como piloto para experimentar o modelo e compreender o que funciona e o que não funciona, para então replicar em toda a organização, promovendo assim uma mudança de dentro para fora.

O projeto foi recebido com muito entusiasmo pelos colaboradores, os quais já passaram a se engajar nas ações propostas, demonstrando eficácia em diferentes estímulos. Também foi recebido com bastante resistência por parte das lideranças, que apresentaram dificuldades em abandonar seu estilo de gestão, demonstrando o quanto a transformação é verdadeiramente uma jornada e não um evento isolado.

Embora a implementação do projeto ainda esteja em sua fase inicial, tanto a fase diagnóstica, quanto o seu desenvolvimento se mostraram bem-sucedidos, haja vista que a visualização dos problemas trouxe um alto nível de conscientização, em especial para as lideranças, que têm buscado ajuda para encontrar novas formas de dialogar e gerenciar os talentos da organização.

A própria construção colaborativa do projeto com tantas áreas envolvidas – algo inédito – se mostrou positiva, frente a um grupo com claras dificuldades em colaborar e trabalhar em equipe. Outro resultado extremamente positivo foi o envolvimento da diretoria, que tem se desafiado a rever seus rituais de gestão e abrir espaço na agenda para ouvir os colaboradores, dando assim exemplo para que a transformação se faça presente.

Embora a organização em questão se encaixe perfeitamente no paradigma laranja, ela demonstra os primeiros sinais de evolução da sua consciência para adotar novos rituais que considerem a integridade de seus colaboradores, permitam a autonomia de suas equipes e que elas sejam guiadas por um propósito comum.

4 Considerações Finais

A busca por um novo significado no trabalho é necessária e urgente. Cada vez mais as pessoas buscam saber quem elas são, indiferente do cargo que elas ocupam ou da profissão que exercem.

As organizações, cabe oferecer não apenas um salário digno ou um pacote de benefícios atraentes, haja vista que estes elementos, embora sejam condições básicas de satisfação, não possuem sozinhos, força para garantir a motivação dos colaboradores.

É preciso ir além, compreender o ser humano em sua totalidade e se inspirar nas melhores práticas de gestão humanizada para tentar responder a uma nova geração e um novo contexto de mundo.

As organizações Teal e a gestão por propósito parecem ser caminhos alternativos para gerar significado. É natural que a mudança gere estranheza e encontre resistência, em especial nas empresas mais tradicionais e de liderança autocrática, no entanto, cada vez mais os números

mostram que aliar felicidade e trabalho, gera resultados positivos para a organização.

5 Referências

- Amaro, M. (2022). *Great Resignation*: fenômeno da grande demandada chega ao Brasil. Acesso em 28 agosto, 2022. <https://www.infomoney.com.br/carreira/great-resignationfenomeno-da-grande-debandada-chega-ao-brasil/>
- Caprino, K. (2022). Demissão Silenciosa: entenda a tendência lançada pela geração Z. Acesso em 28 de agosto de 2022. <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/quiet-quitting-entenda-anova-tendencia-do-mundo-corporativo/>
- Diniz, Arthur. (2019). 5 Lições que Aprendi com a Zappos. Acesso em 28 de agosto, 2022. <https://crescimentum.com.br/5-licoes-de-cultura-e-lideranca-que-aprendi-na-zappos/>
- Ismail, S. Malone, M.S. (2015). *Organizações Exponenciais – Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)*. Brasil. Atlas Book

- Laloux, F. (2009). *Reinventando as Organizações: Um Guia para Criar Organizações Inspiradas no Próximo estágio da Consciência Humana*. Brasil. Voo.
- Pink, D. (2010). *Motivação 3.0 – Os novos fatores motivacionais para realização pessoal e profissional*. Brasil: Elsevier.
- Silva, D.G. (2018). *Teal: O Futuro das Organizações?* Acesso em 28 de agosto, 2022. <https://ofuturodascoisas.com/teal-o-futuro-das-organizacoes/>