Silvestre Prado de Souza Neto

Volume 2

Comportamento Humano nas Organizações

Fundação CECIERJ
Consórcio cederj

Fundação
CECIERJ
Consórcio cederj
Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Comportamento Humano nas Organizações

Volume 2

Silvestre Prado de Souza Neto

GOVERNO DO
Rio de Janeiro
SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

UAB
UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL

Ministério
da Educação

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL

Apoio:

FAPERJ
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001
Tel.: (21) 2299-4565 Fax: (21) 2568-0725

Presidente
Masako Oya Masuda

Vice-presidente
Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração
UFRRJ - Ana Alice Vilas Boas
UERJ - Aluízio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO
Silvestre Prado de Souza Neto

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL
Cristine Costa Barreto

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO
Luiz Eduardo Silveira Feres
Marcelo Bastos Matos
Maria Angélica Alves

COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO
Débora Barreiros

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO
Letícia Calhau

REDAÇÃO FINAL
Carlos Otoni Rabelo

Departamento de Produção

EDITORA
Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA
Cristina Freixinho
Diana Castellani
Elaine Bayma
Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO
Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL
Márcia Valéria de Almeida

ILUSTRAÇÃO
Clara Gomes

CAPA
Clara Gomes

PRODUÇÃO GRÁFICA
Andréa Dias Fiães
Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2007, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

S729c

Souza Neto, Silvestre Prado de.
Comportamento humano nas organizações. v. 2 / Silvestre Prado de Souza Neto. – Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2009.
204p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-540-7

1. Comportamento ético organizacional. 2. Empreendedorismo. 3. Qualidade de vida (Trabalho). I. Título.

CDD: 658.3

2009/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Ricardo Vieiralves

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Aloísio Teixeira

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Reitora: Malvina Tania Tuttman

Comportamento Humano nas Organizações

Volume 2

SUMÁRIO

Aula 7 – Liderança e comunicação nas empresas **7**

Aula 8 – Comportamento ético nas organizações **37**

Aula 9 – Empreendedorismo nas organizações **69**

Anexo – **95**

Aula 10 – Criatividade e inovação **99**

Aula 11 – Conflitos e negociação **129**

Aula 12 – Comportamento organizacional e qualidade de vida no trabalho **161**

Referências **195**

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.
Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

AULA 7

Liderança e comunicação nas empresas

Meta da aula

Apresentar os fundamentos da comunicação eficaz no desenvolvimento dos atributos e práticas de liderança.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar os atributos e práticas de liderança que você deve desenvolver;
2. identificar os meios de comunicação mais eficazes nas diferentes atividades organizacionais;
3. analisar a própria habilidade para ouvir e ser capaz de se comunicar melhor.

Pré-requisito

Para compreender melhor esta aula, é importante que você tenha em mãos o resultado do exercício do MBTI realizado na Aula 2.

INTRODUÇÃO

Toda organização funciona a partir dos processos de comunicação. A dinâmica organizacional só é possível quando seus diversos agentes estão interligados e integrados. A interligação e integração ocorrem por meio das redes de comunicação pessoal, funcional ou interpessoal.

DESENHO ORGANIZACIONAL

É a representação da estrutura hierárquica e funcional de uma empresa ou organização.

Uma das principais finalidades do **DESENHO ORGANIZACIONAL** é assegurar que as redes de comunicação sejam eficazes e fluam bem, permitindo o intercâmbio de informações e o correto procedimento entre as partes que compõem o todo organizacional.

A comunicação eficaz é a primeira área a ser focalizada quando se estudam as interações humanas dentro de uma organização.

Para se obter mudanças na empresa, ter um ambiente agradável para se trabalhar ou obter um comportamento, os chefes e líderes utilizam-se de alguma forma de comunicação, que é o meio pelo qual eles transmitem suas idéias e recebem as propostas dos seus colaboradores.

Por meio do exercício da comunicação, as pessoas podem fazer grandes progressos na melhoria do seu desempenho ou no seu próprio desenvolvimento profissional. Ao mesmo tempo, a comunicação é o foco dos maiores desentendimentos e atritos entre duas ou mais pessoas, ou entre os membros das diferentes equipes e grupos que compõem as organizações. Sem comunicação, as pessoas ficam isoladas e sem contato entre si. Além disso, ninguém vive de maneira autônoma e tão independente que não necessite dos relacionamentos que moldam a estrutura social moderna. O relacionamento entre as pessoas e seu meio ambiente se faz por meio da comunicação.

Para entender a importância dos processos de comunicação, vamos inicialmente discutir um estudo sobre liderança que mostra quais são os pontos de maior destaque na liderança eficaz.

Do grito à fogueira

A necessidade de não se sentir isolado conduziu à invenção de meios de comunicação a distância.

Na Pré-história, o homem apenas dispunha da voz para se comunicar. Rapidamente se constatou que o alcance da voz era muito reduzido e lançou-se mão da percussão do tambor, segundo um código simples. No entanto o tambor fez perder a qualidade na transmissão, mesmo ganhando um alcance maior.

Partiu-se para a utilização de fogueiras, que permitia a comunicação a distâncias superiores a 20 quilômetros, mas o código era muito elementar e o conteúdo da mensagem ainda muito incipiente.

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Um estudo realizado na Cambria Consulting (2002) identificou 62 **MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA** presentes em grandes empresas de todo o mundo, tendo como resultado um novo modelo síntese chamado "Modelo dos Nove Baldes", com cinco "baldes" relativos a atributos (QI, QE, Conhecimento, Crescimento e Ego) e quatro ligados a práticas (Dizer, Vender, Iniciar e Relacionar-se). A palavra "balde" foi utilizada por significar um recipiente onde se podem colocar coisas. Os líderes devem ser recipientes ou "baldes" dos atributos e das práticas encontradas no estudo. É importante notar que todos os atributos e todas as práticas somente são possíveis com o correto desenvolvimento das habilidades de comunicação entre as pessoas.

MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

São as listas de práticas e atributos que uma certa organização utiliza como referência para explicar como devem ser e se comportar os seus gestores e líderes na execução de suas tarefas.

Figura 7.1: Modelo dos nove baldes.

Praticamente todas as grandes organizações têm idéias próprias sobre quais são as características de um excelente líder. Muitas dessas empresas desenvolveram "modelos de competências" formais, descrições de conhecimentos, capacitações, características físicas e comportamentos de líderes eficientes para expressar essas idéias. Os modelos são usados para diversas finalidades incluindo avaliação de altos executivos, identificação de executivos de grande potencial, avaliação de desempenho e desenvolvimento de liderança.

A relevância desse estudo está no fato de se basear não na teoria vigente, mas na busca dos critérios que as empresas estão adotando para identificar os líderes atuais e os potenciais, examinando o que é importante no mundo de hoje. As empresas cujos modelos de competência

de liderança foram analisados variam bastante em tamanho e área de atuação. Muitas delas possuem alcance mundial, como Alcoa, AT&T, Du Pont, Ford, General Eletric, Johnson & Johnson, Siemens, Unilever, Hewllet-Packard, Allied Signal, e PepsiCo.

Quase todos os modelos de competências apresentados pelas empresas estudadas foram desenvolvidos nos anos 1990 e ainda estão em uso. Embora seja possível detectar alguns temas comuns, a terminologia da competência varia de forma substancial, ou seja, modelos diferentes usam expressões diferentes para descrever essencialmente os mesmos conceitos, como: "assumir o controle", com "capacidade de decisão", ou "coragem gerencial". Para juntar todos os modelos de liderança, foi necessário criar uma linguagem comum que traduzisse as competências de diversos modelos em uma estrutura passível de análise. Desta forma, o primeiro passo foi diferenciar dois tipos de competências:

a. **Práticas**: o que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados como, por exemplo, um líder poder "orientar a visão e o direcionamento da empresa", "colocar o foco no cliente" ou "tomar decisão".

b. **Atributos**: conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança. Um líder pode, por exemplo, demonstrar capacidade de "pensamento estratégico", "iniciativa" e "entusiasmo" como atributos pessoais.

Os atributos são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são as atitudes tomadas a partir dos próprios atributos: não é possível "tomar decisões duras" (prática) sem um alto grau de "autoconfiança" (atributo). Os atributos necessários ao bom desempenho de uma função não garantem, obrigatoriamente, os comportamentos (prática) necessários a esse desempenho. No entanto, eles aumentam muito a probabilidade dos comportamentos necessários se repetirem, ao longo do tempo.

No estudo da Cambria Consulting, foi realizada uma análise do conteúdo dos sessenta e dois modelos que revelou trinta atributos e trinta práticas usados para codificar as competências de liderança de todos os modelos e lançá-las em uma base de dados comum. Mais de 99% de todas as competências da amostra de modelos de liderança puderam ser

codificadas dessa maneira. O processo de codificação revelou três tipos de modelos de liderança: o modelo concentrado em atributos, o modelo concentrado em práticas e o que mistura os dois modelos.

Entre as empresas, 65% adotam modelos mistos, 27%, modelos que priorizam as práticas, e apenas 8% adotam modelos concentrados em atributos, como você pode observar na **Figura 7.2**. Há duas razões que explicam por que a maioria dos modelos é mista. Em primeiro lugar, os próprios executivos de alto escalão se referem a seus pares como pessoas que, além de "ter as qualidades certas, fazem as coisas certas". Depois, deve-se considerar que, até o momento, não há uma distinção clara entre práticas e atributos capazes de conferir rigor e clareza de conceitos para o desenvolvimento de modelos de competências.

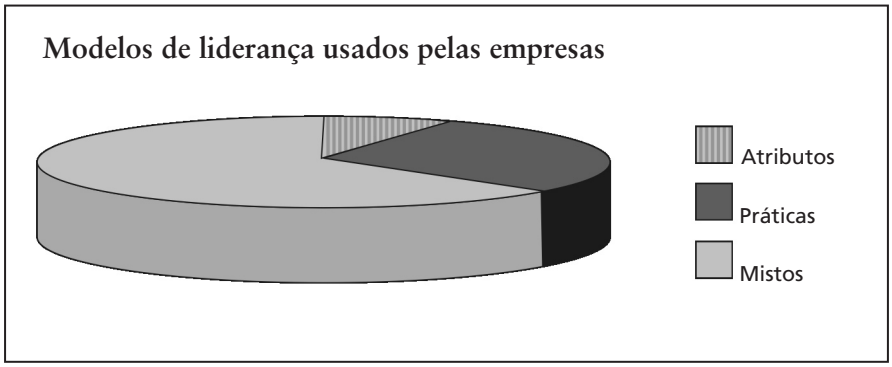


Figura 7.2: A maioria das empresas prefere o modelo de liderança concentrado tanto em práticas quanto em atributos.

Nesse estudo, a tarefa inicial foi a de verificar se havia um grupo de competências que pudessem ser chamadas de "universais" ou aplicáveis a todos os líderes, em todas as situações. A resposta surgiu ao examinar o escopo dos diversos modelos de liderança (número e tipo de competências) e as sutis diferenças de linguagem usadas para rotular e definir as competências em si.

Escopo dos modelos

Quantos itens característicos, ou competências, deve ter um modelo de liderança típico? Os atributos são normalmente mais numerosos do que as práticas e, além disso, em uma organização os atributos gozam de maior prestígio entre os indivíduos do que as práticas. Logo, um modelo de atributos pode ter muito mais características do que um modelo com práticas em sua constituição.

PRINCIPAIS PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Dentre as competências definidas como práticas, nove delas aparecem como mais comuns e nove são citadas com freqüência suficiente para merecer atenção especial. As porcentagens na **Tabela 7.1** refletem o número de modelos de competências de liderança em que a prática foi mencionada. É relevante lembrar que 8% dos modelos da base de dados foram definidos completamente como atributos e que 65% dos modelos eram uma mistura de atributos e práticas, sendo assim, não é de se surpreender que a prática de liderança mais citada, "desenvolver pessoas", tenha sido encontrada em mais da metade dos modelos da base de dados.

Tabela 7.1: Práticas mais citadas

Práticas principais	%	Outras práticas importantes	%
Desenvolver pessoas	64%	Cooperar / participar de equipes	36%
Obter resultados	55%	Criar equipes	36%
Concentrar-se no cliente	52%	Desenvolver soluções criativas	34%
Comunicar-se	52%	Criar um ambiente de alto desempenho	32%
Orientar a visão e a direção	46%	Impulsionar mudanças	32%
Criar laços de relacionamento comercial	43%	Ser um modelo em sua função	29%
Tomar decisões	41%	Gerenciar a diversidade / valorizar o outro	29%
Gerenciar o desempenho	39%	Desenvolver estratégias	25%
Influenciar a organização	38%	Assumir responsabilidade pelas coisas	23%

Fonte: Cambria Consulting (2002).

Embora a prática de "comunicar-se" apareça somente em quarto lugar, vemos que "desenvolver pessoas" ou "orientar a visão e a direção" não podem ser possíveis sem uma comunicação adequada e eficiente entre as partes envolvidas.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA

As competências definidas como atributos na pesquisa foram codificadas em uma lista com 30 itens. Os resultados obtidos baseiam-se na porcentagem dos modelos de liderança nos quais o atributo apareceu pelo menos uma vez, sem ponderar a importância dos atributos que apareceram mais de uma vez em cada modelo. Dessa forma, dez atributos podem ser considerados "universais", sendo encontrados em 60% dos modelos ou mais, conforme mostra a **Tabela 7.2**. Conclui-se que nem todos os possíveis atributos de liderança são necessários para um desempenho eficaz de determinado papel de liderança. Muitos dos atributos citados com grande freqüência estão enraizados na personalidade, não sendo aspectos que um candidato a líder desenvolveria facilmente.

Tabela 7.2: Atributos mais citados

Principais atributos	%	Outros atributos importantes	%
Integridade /sinceridade /ética	77%	Iniciativa /orientação para a ação	58%
Capacidade de realização	76%	Capacidade de comunicação	52%
Habilidade de lidar com pessoas	73%	Energia /entusiasmo	50%
Orientação para o aprendizado	73%	Habilidade política	50%
Capacidade de direcionar e controlar	66%	Cooperação	48%
Capacidade de influenciar pessoas	64%	Raciocínio analítico	48%
Raciocínio estratégico	64%	Responsabilidade /comprometimento	48%
Compreensão de conceitos	63%	Capacidade de julgamento	44%
Flexibilidade/adaptabilidade	61%	Capacidade de tomar decisões	44%
Autoconfiança/coragem	60%	Conhecimento do negócio	40%

Fonte: Cambria Consulting (2002).

Os atributos "habilidade de lidar com pessoas", bem como a "capacidade de direcionar e controlar" ou a "capacidade de influenciar pessoas" não são possíveis sem uma comunicação eficiente entre as partes. Portanto, não se pode dizer que os atributos sejam eficazes, exceto quando existe ao mesmo tempo o desenvolvimento das qualidades de comunicação eficientes entre as pessoas de uma organização.

O MODELO DOS NOVE BALDES

Como você já viu nesta aula, este modelo sugere que, como recipientes coletores de informações, destrezas, habilidades e características dos líderes, os "baldes" poderiam armazenar essas qualidades e que, somadas, elas seriam denominadas práticas e atributos. Segundo o modelo dos nove baldes, existem cinco atributos de liderança que são universais: capacidade mental, inteligência emocional, conhecimentos técnicos e do negócio, desenvolvimento pessoal e ego saudável; e quatro práticas de liderança: dar direção, influenciar pessoas, fazer com que as coisas aconteçam e estabelecer relacionamento. Todos os atributos e as práticas são dependentes de uma correta e eficiente comunicação para se tornarem eficazes em uma organização. A ordem em que os "baldes" ou atributos e práticas são apresentados a seguir refletem a opinião do autor a respeito da importância com que cada um deles deve ser tratado pelos administradores em formação.

- Balde 1 – "QI" (capacidade mental): A liderança eficaz exige um alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades inerentes a um papel executivo. A liderança eficaz nos altos níveis executivos demonstra que a inteligência ou capacidade intelectual elevada é essencial: 97% das competências de liderança refletem esse atributo.

Figura 7.3: QI ou capacidade mental.

- Balde 2 – "QE" (inteligência emocional): Líderes eficientes também demonstram astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados. São capazes de antever as reações de outras pessoas ao que podem

dizer ou fazer, têm contato com o moral e o ambiente de trabalho e estão cientes da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas em toda a organização. Esse tema aparece em 84% dos modelos de liderança.

Figura 7.4: QE ou inteligência emocional.

- Balde 3 – "Conhecimento" (conhecimentos técnicos e do negócio): O conhecimento é base para o desempenho eficaz. Nessa categoria, pode-se incluir a capacidade de tomar decisões acertadas e o uso da compreensão adquirida com a experiência. Esse tema aparece em 55% dos modelos de liderança (uma baixa avaliação), apesar de sua grande importância.

Figura 7.5: Conhecimentos técnicos e do negócio.

- Balde 4 – "Crescimento" (desenvolvimento pessoal): Líderes eficientes são curiosos e ávidos por conhecimentos, querem defrontar novas situações e aprender fazendo. Eles possuem a mente flexível e estão sempre dispostos

a levar em consideração outros pontos de vista. Além disso, enxergam os erros como oportunidades valiosas de aprender e incentivam outras pessoas a fazer o mesmo. Esse tema está presente em 81% dos modelos de liderança.

Figura 7.6: Crescimento ou desenvolvimento pessoal.

- Balde 5 – "Ego" (ego saudável): Os líderes eficientes são autoconfiantes e decididos. Seu ego, porém, tem de ser saudável a ponto de permitir que admitam quando estão errados e fazer com que se cerquem de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçados, esse é o fundamento para a ação com honestidade, integridade e um alto senso ético. O tema aparece em 92% dos modelos de competências de liderança.

Figura 7.7: Ego saudável.

Os quatro baldes das práticas de liderança são:

- Balde 6 – "Dizer" (dar direção): Assumir a dianteira é condição *sine qua non* para a liderança. Os líderes eficientes estabelecem a direção a ser seguida, concentram-se nos resultados, tomam decisões, delegam autoridade, controlam discussões, gerenciam o desempenho e dão responsabilidades a outras pessoas. A autoridade para tal é deles, e eles a usam para realizar tarefas. Esse tema aparece em 82% dos modelos de liderança.

Figura 7.8: Dar direção – dizer.

- Balde 7 – "Vender" (influenciar pessoas): Em consonância com "dizer", os líderes eficientes são mestres em influenciar pessoas. São altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de maneira eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e dão suporte a todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e freqüente. Esse tema aparece em 76% dos modelos de liderança.

Figura 7.9: Influenciar pessoas – vender.

- Balde 8 – "Ter iniciativa" (fazer com que as coisas aconteçam): Os líderes eficientes são altamente previdentes, impulsionam as mudanças, correm riscos, agitam as coisas, buscam melhorias mesmo nas operações mais bem administradas e agem de forma decisiva ao invés de deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento. Muitos desses profissionais são também inquietos e impacientes, sempre buscando novas oportunidades para agir. O tema é recorrente em 79% dos modelos de liderança.

Figura 7.10: Fazer com que as coisas aconteçam – ter iniciativa.

- Balde 9 – "Relacionar-se" (estabelecer relacionamento): Os líderes eficientes compreendem a importância de manter relacionamentos sólidos, de confiança e respeito. Esses relacionamentos acontecem em vários níveis, tanto fora da empresa (clientes, parceiros de negócios, comunidade e governo) como dentro (pares, superiores e funcionários em todos os níveis) e são alavancados para alcançar seus objetivos. Esse tema aparece em 79% dos modelos de liderança.

Figura 7.11: Estabelecer relacionamento.

Atividade 1

Considere o modelo dos nove "baldes" e os atributos e práticas destacados pelo estudo, listados na primeira coluna do quadro a seguir. Decida que características entre as citadas por Carl G. Jung, em seu modelo de tipos psicológicos (vistos na Aula 2, Atividade 1), seriam mais adequadas para o desenvolvimento dos atributos e práticas correspondentes e relacione-as na segunda coluna. Compare suas respostas com o seu tipo psicológico e encontre as áreas em que você deve se concentrar para se tornar um líder mais eficaz, completando as terceira e quarta colunas.

Atributos ou práticas	Características do MBTI	Já possuo	A desenvolver
Capacidade mental			
Inteligência emocional			
Conhecimento			
Desenvolvimento pessoal			
Ego saudável			
Dar direção			
Influenciar pessoas			
Iniciativa			
Relacionar-se			

Resposta Comentada

Na Atividade 1 da Aula 2, você utilizou um quadro que listava as características de cada tipo psicológico de Jung e, a partir de tais características, apresentamos uma possível resposta, mas observe que pequenas variações são possíveis.

Atributos ou práticas	Características do MBTI
Capacidade mental	T e I
Inteligência emocional	E, F, P e J
Conhecimento	T e I
Desenvolvimento pessoal	N e P
Ego saudável	F
Dar direção	J, P, N e F
Influenciar pessoas	E, F e P
Iniciativa	N
Relacionar-se	E, F, P e J

Quanto as suas características pessoais, qualquer que tenha sido o resultado, observe que as características e qualificações necessárias para se comunicar bem também são requisitos indispensáveis para que você tenha sucesso como chefe ou líder de um grupo ou organização. Portanto, as características de boa comunicação devem ser destacadas e estudadas, independente de quais sejam as áreas em que você precise se desenvolver daqui para a frente.

A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO

Vivemos em uma sociedade de informação. Os estudiosos de todas as áreas costumam dizer que "informação" é poder e cada vez mais isso se torna uma realidade na vida das pessoas. Em todas as épocas, e com destaque depois da Revolução Industrial, os empresários têm buscado mais conhecimento e informação sobre tudo o que possa dizer respeito aos seus negócios, a fim de entender e controlar melhor as atividades a que se dedicam.

No passado, a informação chegava com atraso e, normalmente, era usada para corrigir os erros e os rumos dos negócios. Hoje isso não acontece mais. Temos informação em tempo real e imediato. Em volume tal que muitas vezes nem pode ser processada a tempo de ser corretamente utilizada.

Talvez um dos maiores desafios do século XXI seja selecionar a informação necessária e suficientemente valiosa em cada situação para que os administradores tomem as decisões que os levem ao sucesso profissional. Bill Gates diz que a informação é, hoje, algo que as pessoas desejam e estão dispostas a pagar para ter. A informação não é tangível nem mensurável, mas é um produto extremamente valioso.

O controle das informações é um dos principais alvos dos governos, das empresas e das pessoas. Peter Drucker (1994), um dos papas da administração moderna, escreveu que na Era da Informação o fator de produção realmente decisivo não é mais o capital, a terra ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento. Estamos entrando na Era do Conhecimento. O conhecimento é uma forma organizada de informações que foram devidamente tratadas pela mente humana e pelos meios de gerenciar a memória, a inteligência e a atenção.

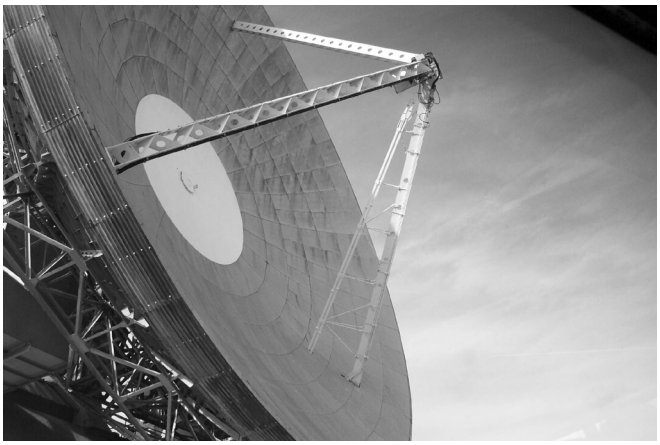


Figura 7.12: Hoje a informação é consumida em tempo real, no mundo todo. Na Era da Informação, o fator de produção mais importante é o conhecimento.

Fonte: www.sxc.hu/photo/99511

DADOS, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Vamos analisar três conceitos importantes nesse contexto: os dados, a informação e a comunicação.

Dados são registros ou anotações de determinados eventos ou ocorrências. Um "banco de dados" é uma forma de acumular e guardar um conjunto de dados para serem combinados ou processados posteriormente. Informação é um conjunto de dados já processados e que admitem um significado para quem os possui. Por exemplo, quando escrevemos alguns números em um papel ou documento (como 7, 10 e 84) eles são apenas dados. Mas se estiverem reunidos representando uma data de nascimento, então temos uma informação (7 de outubro de 1984).

A diferença principal entre um dado e uma informação é que as informações são compostas de dados que passaram pelo crivo de um analista e puderam ser verificados e analisados de modo a conter um significado para os que possuem os dados coletados.

Comunicação é a transmissão de uma informação dada por uma pessoa a outra ou de uma organização a outra. A comunicação é o evento pelo qual um emissor esclarece ou influencia um receptor. Comunicação é, também, o processo pelo qual a informação é compartilhada, trocada ou levada às partes envolvidas e interessadas em um objetivo comum. Veja um exemplo no boxe Ventania.

Ventania

Para que você entenda melhor, observe o seguinte exemplo:

Tabela 7.3: Exemplo de dados, informação e comunicação

Dados	Informação	Comunicação
Elementos não interpretados, observações ou características.	Dados que possuem significado num determinado contexto ou, ainda, dados já processados.	Informações transmitidas por uma pessoa à outra.
85 km/h	A velocidade das rajadas de ventos no litoral é de 85 km/h.	O telejornal Cidade Aberta informa que a velocidade das rajadas de vento no litoral chegaram a 85 km/h.

Na tabela a seguir, temos um exemplo de várias atividades organizacionais que exigem atividades de comunicação. Você poderá descobrir ou identificar novas tarefas organizacionais e novas atividades de comunicação enquanto estuda sobre comunicação nesta aula.

Tabela 7.4: Tarefas organizacionais e atividades de comunicação

Tarefas organizacionais	Atividades relacionadas com comunicação
• Definição de objetivos organizacionais. • Planejamento estratégico. • Avaliação de desempenho das pessoas. • Gerenciamento de equipes. • Liderança. • Treinamento e desenvolvimento. • Motivação. • Programação do trabalho. • Delegação de responsabilidade. • Mudança organizacional.	• Entrevistas de seleção ou de avaliação. • Condução de reuniões. • Conversas formais e informais. • Redação de cartas e memorandos. • Elaboração de relatórios escritos. • Contatos com subordinados. • Contatos com clientes. • Contatos com fornecedores. • Internet: *e-mails*, *chats* etc. • *Workshops* com funcionários.

Fonte: CHIAVENATO (2004).

CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação vem do latim *communis*, que significa "tornar comum". O comunicador entra em contato com o receptor e torna comum um dado disponível. Dessa maneira, podemos dizer que comunicação é a transmissão de um dado ou informação, seguida da compreensão pelo receptor que detém os meios de entender a mensagem por usar simbologia comum com o emissor.

Comunicação significa a transferência e compreensão de uma mensagem. Também é a transferência de informação e significado de uma pessoa a outra. De forma mais precisa e técnica, dizemos que comunicação é um fluxo de mensagens entre um emissor para um destinatário utilizando um canal. O destinatário pode ou não responder à mensagem e, em alguns casos, um ruído, ou anteparo, pode dificultar a recepção ou seu correto entendimento pelo receptor. Vá até o boxe de atenção chamado Quem comunica e veja, detalhadamente, todos os elementos envolvidos no processo comunicacional.

A maneira como as pessoas compartilham idéias ou opiniões é entendida como comunicação. A "comunicação organizacional" é o processo de compartilhar informações e outros interesses entre empresas e entre entidades de qualquer natureza.

Quem comunica...

Observe os elementos básicos da comunicação

Emissor	Quem emite a mensagem
Receptor	Quem recebe a mensagem
Mensagem	A informação transmitida
Canal de comunicação	O meio empregado para o envio da mensagem
Referente	A situação com que se relaciona a mensagem
Código	O sistema de sinais empregado no envio da mensagem

Um processo de comunicação eficaz conta com os seguintes elementos essenciais:

1. **Fonte**: é o emissor ou comunicador que inicia a transmissão de dados ou informações por meio da codificação de um pensamento, idéia ou ordem.
2. **Codificação**: conjunto de símbolos usados em uma comunicação eficaz por meio de um canal escolhido para a transmissão de dados ou informações.
3. **Decodificação**: é o processo de tradução da mensagem pelo receptor.
4. **Canal**: é o veículo ou mídia por meio da qual a mensagem é encaminhada a seus destinatários.
5. **Receptor**: é o sujeito, indivíduo ou grupo a quem a mensagem é dirigida.
6. **Retroação** (**ou *feedback***): é o processo de manifestação do receptor para mostrar o correto entendimento da mensagem ou a solicitação de maior ou mais completa explicação que traduza ou esclareça os dados ou informações contidos na mensagem.

7. **Ruído:** fatores que podem distorcer a mensagem ou torná-la menos inteligível.

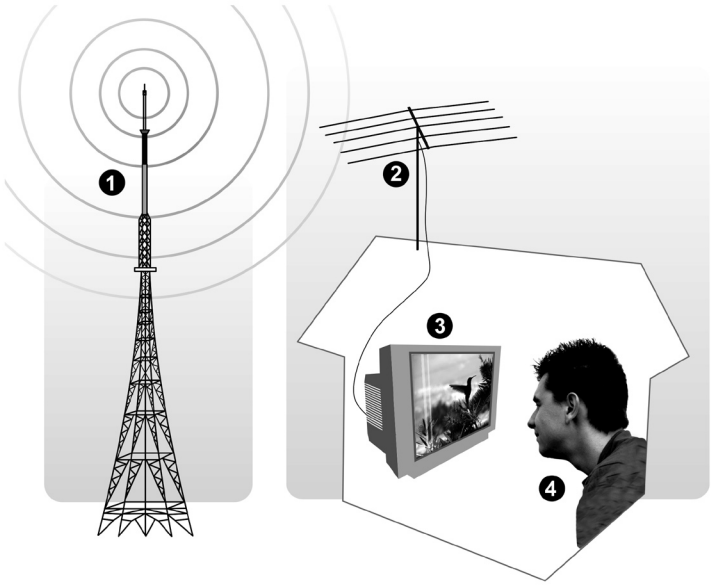


Figura 7.13: 1. A antena das emissoras de TV é a fonte que codifica o sinal. 2. As antenas de TV, que comumente colocamos em nosso telhado, capturam e decodificam o sinal recebido. 3. O aparelho de TV é o canal. 4. Os espectadores são os receptores, a quem a mensagem é dirigida. O ruído, neste caso, pode ser o "chuvisco" que vemos na tela quando a imagem está malsintonizada. Já a retroação pode ser entendida com a chamada "TV interativa", que permitirá ao receptor interferir no conteúdo transmitido.

A comunicação é eficiente quando atinge o resultado esperado, e é eficaz quando, além de atingir os resultados esperados, o faz de maneira completa, precisa e com o menor dispêndio dos recursos disponíveis.

Tabela 7.5: A eficiência e a eficácia na comunicação

Comunicação eficiente	Comunicação eficaz
O emissor fala bem.	A mensagem é clara, objetiva e unívoca.
O transmissor funciona bem.	O significado é consoante e consistente.
O canal não tem ruído.	O destinatário compreende a mensagem.
A mensagem é clara.	A comunicação é totalmente completada.
O receptor funciona bem.	A mensagem torna-se comum a ambas as partes.
O destinatário ouve bem.	O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada.
Não há ruídos ou interferências internas ou externas.	O significado da mensagem é o mesmo para o emissor e para o destinatário.
O relacionamento entre o emissor e o destinatário é bom.	A mensagem transmitida produz alguma conseqüência.

Fonte: CHIAVENATO (2004).

A confusão sobre o eclipse do sol

Um bom exemplo de como funciona a fonte, os receptores e a interferência do ruído em uma comunicação pode ser visto na confusão com as ordens dadas em um quartel sobre a oportunidade de ver um eclipse do sol. Trata-se de uma conhecida anedota sobre as dificuldades de comunicação. Leia:

O coronel comandante do batalhão, dirigindo-se ao major, diz:

– Amanhã, às 9 horas, haverá um eclipse do sol, algo que não ocorre todos os dias. Providencie para que os homens se dispersem no pátio em seus uniformes de exercício, para que possam ver esse fenômeno raro, que eu explicarei a eles. Se por acaso chover, não conseguiremos ver coisa alguma; nesse caso, leve-os para o ginásio.

O major, dirigindo-se ao capitão:

– Por ordem do coronel, amanhã, às nove horas haverá um eclipse do sol. Se chover, ninguém conseguirá ver o eclipse no pátio. Portanto, em uniformes de exercício, o eclipse deverá ocorrer no ginásio, algo que não acontece todos os dias.

O capitão, dirigindo-se ao tenente:

– Por ordem do coronel, em uniforme de exercício, amanhã às nove horas, haverá a inauguração do eclipse do sol no ginásio. O coronel dará a ordem se chover, algo que não acontece todos os dias.

O tenente, dirigindo-se ao sargento:

– Amanhã, às nove horas, em uniforme de exercício, o coronel fará um eclipse no sol em pleno ginásio. Se chover, ele fará isso no pátio, algo que não ocorre todos os dias.

O sargento, dirigindo-se ao cabo:

– Amanhã, às nove horas, o eclipse do coronel será em uniforme de exercício, o que vai ocorrer por causa do sol. Se chover no pátio, algo que não ocorre todos os dias, os soldados ficarão dispersos.

Um soldado conversando com o outro comenta:

– Amanhã, se chover, parece que o sol vai eclipsar o coronel no ginásio. É uma pena que isso não ocorra todos os dias.

Figura 7.14: "Eclipse? Sol? Chuva? Coronel? Ginásio?"

Atividade 2

Analise as cinco situações a seguir e decida quais meios de comunicação seriam mais adequados (melhor escolha) e menos adequados (pior escolha) para providenciar a comunicação eficaz em cada caso. Listamos alguns meios disponíveis, mas você poderá sugerir outros canais e meios de comunicação.

Meios de comunicação mais usados nas empresas:

- ofícios, circulares e memorandos;
- telefone, *e-mail* e canais de voz (microfone, alto-falante etc.);
- comunicação direta face a face;
- teleconferência;
- conferência telefônica, por *fax* ou por computador;
- reuniões de pequenos grupos;
- vídeo ou DVD e outras mídias impressas ou visuais.

Situação	Pior escolha	Melhor escolha
1. Uma empresa de médio porte do setor de construção quer anunciar um novo programa de benefícios.		
2. Um administrador quer confirmar o horário de uma reunião com dez funcionários.		
3. Incrementar o entusiasmo de uma empresa de seguros de porte médio em relação a um programa que exige que funcionários de departamentos diferentes trabalhem nas mesmas equipes de projeto.		
4. Um grupo de engenheiros que está geograficamente disperso, cujos membros querem trocar idéias sobre projetos.		
5. Descrever uma versão simples, mas relativamente detalhada e atualizada, de um sistema de canal de voz para mil funcionários que estão geograficamente dispersos.		

Resposta Comentada

A seguir comentaremos algumas escolhas que você pode ter feito.

Situação	Pior escolha	Melhor escolha	Motivo
1	*Memorando*	*Reuniões com pequenos grupos*	*Um memorando não oferece o potencial de feedback necessário para explicar as informações consideradas obscuras. Além disso, com esses empregados existe a possibilidade de problemas de leitura. Uma reunião permitirá uma explicação oral, após a qual os participantes terão mais facilidade para fazer quaisquer perguntas sobre os pontos complexos.*
2	*Telefone*	*Canal de voz ou e-mail*	*Para uma mensagem simples, não há necessidade de utilizar um meio rico, sendo que um mais simples trará bons resultados.*
3	*E-mail ou canal de voz (por exemplo um microfone)*	*Face a face ou telefone*	*Quando é necessário persuasão, o emissor deve ser capaz de adaptar rapidamente a mensagem ao receptor, a fim de rebater objeções. Isso não é possível com e-mail ou canal de voz. A comunicação face a face permite ao emissor a maior flexibilidade possível e o telefone é a segunda alternativa mais adequada.*
4	*Teleconferência*	*Conferência por computador ou fax*	*Uma teleconferência pode enfatizar demais as diferenças entre os engenheiros e deslocar o foco das idéias. Por fax ou computador, a ênfase central da interação seriam as idéias e não as pessoas. E ainda se mantém a possibilidade de feedback rápido.*
5	*Circular*	*Videoteipe*	*Se os funcionários estão persuadidos do mérito do sistema atualizado, pode-se provavelmente usar a circular. Mas um vídeo ou DVD veicula graficamente informações que exigem demonstração, educando melhor as pessoas a respeito de procedimentos.*

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação nem sempre funciona de maneira adequada. Podemos identificar algumas barreiras com certa facilidade. São elas, entre outras: as idéias preconcebidas, os significados personalizados, a motivação e o interesse, a credibilidade da fonte, a recusa de informação contrária, a habilidade de comunicação, a complexidade dos canais, o clima organizacional, os problemas e conflitos pessoais, a inabilidade para ouvir etc. Talvez a mais importante delas seja a inabilidade para ouvir, razão por que a escolhemos como tema da Atividade Final desta aula.

Todas estas barreiras que você acabou de ver podem ser agrupadas em três tipos principais de barreiras à comunicação humana:

1. As barreiras pessoais: que são interferências decorrentes das limitações, emoções e valores de cada pessoa, como hábitos, sentimentos e crenças individuais (por exemplo, uma pessoa que acaba de presenciar um acidente de carro e precisa realizar uma palestra num auditório lotado).

2. As barreiras físicas: que existem ou surgem no ambiente onde ocorre a comunicação, como a distância física entre as pessoas, ruídos de portas e janelas durante a comunicação ou outros anteparos que dificultem a audição ou distraiam a atenção dos ouvintes (por exemplo, um professor que deve ministrar uma palestra para alunos que se encontram em outra sala ou fora do prédio onde ele se encontra).

3. As barreiras semânticas: provenientes das limitações ou distorções dos símbolos utilizados na comunicação, como gestos e símbolos com significados diversos de acordo com a região ou país, ou até o idioma e a tradução fidedigna do mesmo (por exemplo, uma pessoa que usa gíria regional fazendo uma palestra ou ministrando uma aula em local diferente do que está acostumado).

Seguramente, a boa comunicação deve começar com o bom ouvir. A habilidade de se comunicar tornou-se cada vez mais importante nas organizações e os chefes e líderes precisam se tornar bons ouvintes para conseguir se comunicar de maneira adequada com seus colaboradores.

Figura 7.15: A boa comunicação se dá, principalmente, com o bom ouvir.

Fonte: www.sxc.hu/photo/422568

As equipes devem ser capazes de conversar e trocar informações durante todo o processo de um trabalho e isso só é possível com a comunicação eficiente e a correta atenção ao ouvir as informações, mensagens e dados repassados pelos membros dos diferentes grupos. Ouvir é, então, fundamental para a comunicação eficaz.

Quando as pessoas decidem ouvir com eficácia, podem fazê-lo de muitas maneiras, tais como:

- ouvir contextualmente, o que significa ser capaz de entender o contexto em que as informações, dados e mensagens são transmitidos;
- ouvir ativamente, quando se presta real atenção ao que é dito, qualidade das pessoas mais perceptivas do que opinativas, segundo os tipos psicológicos de Carl G. Jung;
- ouvir **RESPONSIVAMENTE**, quando nos engajamos em um diálogo maduro e racional com os colegas e membros das equipes;
- ouvir criativamente, quando buscamos solução para os problemas que tenham ocorrido durante um processo produtivo ou similar;
- ouvir empaticamente, quando nos colocamos no lugar da pessoa que fala para entender seus sentimentos e razões para dizer o que pretende, da maneira que prefere. O ouvinte com empatia não precisa necessariamente ter afeto pelo locutor, desde que entenda seus sentimentos e motivos;
- ouvir individualmente, quando nos sintonizamos completamente com o que é dito sem tentar interpretar as palavras segundo nossas próprias crenças ou opiniões;

RESPONSIVO

Segundo o *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*, responsivo é aquilo que envolve ou contém respostas; que serve para responder.

- ouvir com relatividade, quando buscamos a compreensão do que está sendo dito e não a sua interpretação;
- ouvir com o coração, quando ouvimos com afeto ou amor a pessoa que está falando.

CONCLUSÃO

Embora muito se tenha dito sobre estarmos vivendo a Era da Informação, parece muito mais significativo o fato de que as pessoas desejam e buscam se comunicar mais intensamente no século XXI. A quantidade de aparelhos celulares existentes no mundo e o aumento gradativo deles atesta que vivemos mais seguramente na "Era da comunicação" do que na Era da Informação. O Brasil tem, no início de 2007, cerca de cem milhões de aparelhos habilitados, o que permite supor que quase metade da população do país pode usar esse veículo de comunicação e controle.

As informações estão cada vez mais disponíveis e acessíveis no mundo globalizado, mas as pessoas buscam se comunicar mais do que buscam descobrir coisas novas. O fenômeno da utilização dos *sites* de busca como o Google e outros mostra o desejo da população de encontrar informações por sua própria conta e risco. No entanto, o Youtube é um fenômeno empresarial mais significativo no presente século, mostrando que as pessoas desejam entrar em contato uns com os outros e apresentar-se por meio de imagens e sons.

Isso é possível desde que a comunicação seja eficiente e eficaz. É importante que as fontes sejam confiáveis, que haja decodificação adequada das mensagens, que os receptores sejam atentos, que exista a possibilidade de retroação ou *feedback* constante e que a quantidade de ruídos diminua.

Outro fenômeno atual que atesta a importância desses fatores é o *site* de relacionamento chamado Orkut, que permite todos esses elementos na comunicação, além de gerar liderança eficaz na criação de comunidades de interesses mútuos.

Atividade Final

Esta atividade é uma pesquisa de habilidade de audição.

Ela permitirá que você avalie sua habilidade como ouvinte e possa também mostrar em que pontos ou áreas você deve focalizar sua atenção para melhorar sua capacidade de ouvir a fim de se comunicar com eficiência.

Assinale o grau ou intensidade com que você usa cada uma das situações listadas a seguir, de acordo com o seguinte critério:

Sempre	**5**
Freqüentemente	**4**
Às vezes	**3**
Raramente	**2**
Nunca	**1**

	5	4	3	2	1
1. Tendo a ser paciente com quem fala, certificando-me de que ele já terminou de falar antes de dar qualquer resposta.					
2. Quando estou ouvindo, não fico rabiscando em papéis nem fazendo coisas que possam distrair minha atenção.					
3. Tento entender o ponto de vista do interlocutor.					
4. Não tento colocar o locutor na defensiva, discordando dele ou criticando sua opinião.					
5. Quando escuto, fico concentrado nos sentimentos do locutor.					
6. Deixo que os maneirismos irritantes do locutor me distraiam.					
7. Enquanto o interlocutor está falando, observo cuidadosamente as expressões faciais e outros tipos de linguagem corporal.					
8. Nunca falo quando a outra pessoa está tentando dizer alguma coisa.					
9. Durante uma conversa, os períodos de silêncio parecem embaraçosos para mim.					
10. Quero pessoas que me dêem fatos e que me permitam tirar minhas próprias conclusões.					

	5	4	3	2	1
11. Quando o interlocutor terminou de falar, respondo a seus sentimentos.					
12. Eu não avalio as palavras do interlocutor enquanto ele não houver terminado de falar.					
13. Formulo minha própria resposta enquanto o interlocutor ainda está falando.					
14. Não finjo estar ouvindo quando não estou.					
15. Consigo focalizar no conteúdo da mensagem, mesmo que o argumento tenha sido ruim.					
16. Encorajo o interlocutor com freqüentes acenos de cabeça afirmativos, sorrisos e outras formas de linguagem corporal.					
17. Algumas vezes posso adivinhar o que alguém vai dizer antes que a pessoa o faça.					
18. Mesmo que o interlocutor me irrite, procuro me controlar.					
19. Mantenho um bom contato de olhos com o interlocutor.					
20. Procuro focalizar na mensagem do interlocutor e não na sua fala.					
21. Se eu ficar confuso com uma afirmação feita por alguém, nunca respondo antes de haver pedido e recebido esclarecimentos suficientes.					

Resposta Comentada

Você pode se considerar com um grau bem elevado de habilidade para ouvir se as suas respostas às afirmações 6, 9, 13 e 17 estão entre 1 e 2, e as demais, entre 4 e 5, de preferência. Quanto maior o número da avaliação na freqüência com que você se manifesta segundo a afirmação considerada, melhor você deve ser como ouvinte e interlocutor, assim como menor deve ser o número escolhido nas afirmações 6, 9, 13 e 17. A partir de agora, você pode decidir melhorar sua atitude e comportamento para vir a ser um melhor ouvinte e, eventualmente, um melhor chefe ou líder nas organizações aonde for trabalhar. Uma revisão detalhada das diversas formas de ouvir, listadas anteriormente, poderá ser útil para que você procure descobrir se está melhorando sua habilidade de ouvir e, portanto, ser capaz de se comunicar melhor e com mais eficiência.

RESUMO

Toda organização funciona a partir dos processos de comunicação. A comunicação eficaz é a primeira área a ser focalizada quando se estudam as interações humanas dentro de uma organização. Sem comunicação, as pessoas ficam isoladas e sem contato entre si.

Praticamente todas as grandes organizações têm idéias próprias sobre quais são as características de um excelente líder. Todas elas estarão sempre associadas à capacidade de se comunicar bem. Podemos diferenciar dois tipos de competências: o que as pessoas fazem, ou suas práticas, e o conhecimento, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que são seus atributos de liderança.

As principais práticas de liderança são: desenvolver pessoas, obter resultados, concentrar-se nos clientes, comunicar-se bem etc. Os principais atributos de liderança são: integridade, sinceridade, ética, capacidade de realização, habilidade para lidar com pessoas, orientação para o aprendizado, capacidade de direcionar e controlar etc.

Podemos chamar de "baldes" os recipientes coletores de informações, destrezas, habilidades e características dos líderes. Os "baldes" poderiam armazenar estas qualidades que somadas seriam denominadas práticas ou atributos. Um modelo de liderança desenvolvido nos Estados Unidos é conhecido como o modelo dos nove baldes: QI (capacidade mental); IE (inteligência emocional); Conhecimento (conhecimentos técnicos e do negócio); Crescimento (desenvolvimento pessoal); Ego (ego saudável); Dizer (dar direção); Vender (influenciar pessoas); Iniciar (fazer com que as coisas aconteçam); Relacionar-se (estabelecer relacionamento).

Os estudiosos de todas as áreas costumam dizer que "informação" é poder e cada vez mais isso se torna uma realidade na vida das pessoas. Talvez um dos maiores desafios do século XXI seja selecionar a informação necessária e suficientemente valiosa em cada situação para que os administradores tomem as decisões que os levem ao sucesso profissional. A informação não é tangível nem mensurável, mas é um produto extremamente valioso. O controle das informações é um dos principais alvos dos governos, das empresas e das pessoas.

Podemos dizer que comunicação é a transmissão de dados ou informações, seguida da compreensão por um receptor. Comunicação significa a transferência e compreensão de uma mensagem.

No processo de comunicação eficaz existe: fonte, codificação, canal; decodificação, receptor, retroação (ou *feedback*); e ruído.

Existem três tipos principais de barreiras à comunicação humana:

as barreiras pessoais, as barreiras físicas e as barreiras semânticas.

Quando as pessoas decidem ouvir com eficácia, podem fazê-lo de muitas maneiras, tais como: ouvir contextualmente, ouvir ativamente, ouvir responsivamente, ouvir criativamente, ouvir empaticamente, ouvir individualmente, ouvir com relatividade e ouvir com o coração.

Um fenômeno atual que atesta a importância da comunicação é o *site* de relacionamento chamado Orkut, que engloba muito dos elementos da boa comunicação, além de gerar liderança eficaz na criação de comunidades de interesses mútuos.

AULA 8

Comportamento ético nas organizações

Meta da aula

Apresentar o conceito de comportamento ético como fundamento básico para o bom relacionamento em uma organização.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. avaliar sua capacidade de ser um bom administrador;
2. analisar o seu comportamento ético em situações diversas;
3. definir o comportamento ético ideal a ser exercido em diferentes situações do cotidiano;
4. avaliar algumas das razões para a escolha da carreira de administrador.

Pré-requisito

Para melhorar seu rendimento nesta aula, é necessário que você releia o resultado da Atividade 1 da Aula 1.

INTRODUÇÃO

Você já deve ter percebido que quase todas as aulas começam com a abordagem de princípios relacionados à liderança. Esse é um assunto de extrema importância para o administrador e seu comportamento em uma organização.

Quando discutimos o que era ser um bom administrador, na Aula 1, foi mostrado que o tomador de decisões em uma empresa deve ter um comportamento que irradie simpatia e contagie seus pares e colaboradores, a fim de que o trabalho seja **EFICIENTE E EFICAZ**. O administrador deve ser um líder, uma pessoa responsável, organizada e que saiba coordenar e controlar as atividades e as pessoas. Isso é possível desde que o seu comportamento seja um exemplo para as demais pessoas de uma organização.

EFICIENTE E EFICAZ

Eficiente é o trabalho cujo foco está nos meios para se atingir os resultados. Eficaz é o trabalho direcionado para os resultados, independentemente dos meios utilizados.

Como foi sugerido no início desta aula, volte à Atividade 1 da Aula 1 e reavalie suas respostas. Você tem melhorado o seu desempenho desde então?

Vamos discutir, agora, como o comportamento de um chefe ou líder numa organização pode ser um exemplo para as pessoas e, assim, torná-las seguras de que são orientadas, chefiadas ou lideradas por alguém que mereça confiança.

ATRIBUTO FUNDAMENTAL PARA UM LÍDER EFICAZ

O líder eficaz é um incentivador do debate e do confronto saudável de idéias e é, também, um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande habilidade, nesse aspecto, consiste em distinguir, claramente, os fatos das pessoas e, assim, poder corrigir seus colaboradores sem magoar ou diminuir a auto-estima dos envolvidos. Peter Druker (2001) salienta que "as pessoas eficazes não vivem voltadas para os problemas, elas vivem voltadas para as oportunidades". Segundo Kotler (2002), uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão de mundo que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas:

> O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem, de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir idéias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.

Nessa declaração, podemos notar que as primeiras características citadas se referem à capacidade do líder ou do chefe de ser um bom comunicador. Em seguida, as características se voltam para a sua capacidade de ser um exemplo de virtude e valores que sejam cultuados em uma dada organização.

Atividade 1

Responda ao exercício a seguir, para avaliar sua atual capacidade como administrador.

Esta atividade é semelhante à primeira atividade da Aula 1; no entanto, algumas características abordadas anteriormente foram acrescentadas, para que você avalie o seu potencial e busque melhorar nas áreas que lhe poderão ser de grande ajuda, quando você estiver numa organização na posição de chefia ou de liderança.

Assinale:

- 0, se você acredita que ainda não tenha tal característica;
- 1, se tem a característica, mas de forma incipiente, necessitando desenvolvê-la;
- 2, se tem a característica, mas percebe que ela pode ser ainda mais desenvolvida;
- 3, se tem a característica e ela já está bem desenvolvida.

Conceito	0	1	2	3
Liderança				
Capacidade de expressar-se bem				
Capacidade de transmitir idéias com precisão				
Entusiasmo				
Persistência e força de vontade				
Organização				
Gestão				
Controle de pessoas e situações				
Coordenação				

Assim como na outra atividade, é interessante que você pergunte a seus familiares se concordam com as respostas que você anotou. Acesse a plataforma e discuta com seus colegas, no fórum da Aula 8, a respeito das qualidades e características necessárias para se desenvolver cada um dos conceitos listados anteriormente.

Resposta Comentada

Quanto maior for o número de respostas 2 ou 3, maior a sua capacidade de ser um bom administrador.

Conte a quantidade de traços com resposta 0 e 1 que você assinalou, bem como a quantidade de traços com respostas 2 e 3.

Avalie seu resultado geral pela diferença entre elas.

Se a quantidade de respostas 2 ou 3 for maior do que a quantidade de respostas 0 ou 1, então você é uma pessoa razoavelmente capaz de administrar bem e, principalmente, demonstra estar melhorando em virtude dos conhecimentos adquiridos neste curso. Quanto maior a diferença a favor das respostas 2 e 3, melhor deve ser o seu desempenho ou capacidade como administrador.

O LÍDER EFICAZ NA VISÃO DOS COLABORADORES

Mas na visão do subordinado, o que faz com que o líder tenha uma liderança eficaz?

Um estudo realizado por Covey (2002), nos EUA, com 54.000 entrevistados, define o padrão, na visão dos liderados, das características fundamentais do líder que deseja ser eficaz. Confira os resultados na **Figura 8.1**:

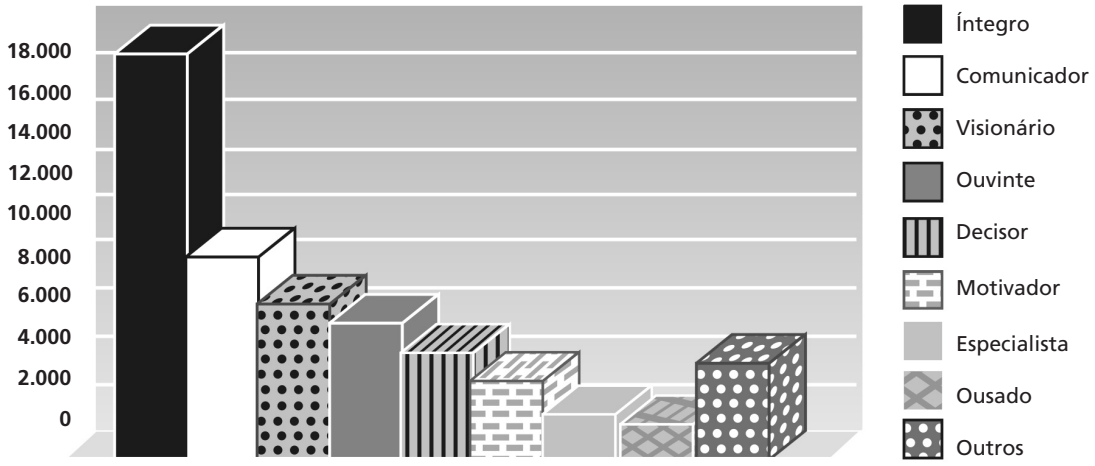


Figura 8.1: Atributos de um bom líder, segundo seus subordinados.

Fonte: COVEY (2002).

Neste estudo, aproximadamente um terço dos entrevistados (cerca de 18.000 pessoas) identificou a qualidade "integridade", que pode ser entendida como retidão, imparcialidade e inteireza moral, como principal para a eficácia do líder e fundamental para despertar **PROATIVIDADE** em seus seguidores.

Ao discutir as melhores qualidades das pessoas que conseguem superar as expectativas em relação à sua capacidade de trabalho, assim como as características de um líder eficaz, Covey (2003) esclarece:

> Quando o líder é íntegro, sua liderança é mais bem aceita, pois seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros, interpreta as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência.

Na abordagem proposta por Covey (2002), as características dos líderes eficazes são norteadas por princípios nos quais baseiam seu comportamento:

Estar continuamente aprendendo: as pessoas eficazes são curiosas, estão sempre fazendo perguntas, mantêm os olhos e ouvidos sempre bem abertos. Elas também lêem, procuram treinamento, desenvolvem novas habilidades e novos interesses. A maior parte dessa energia para o aprendizado é espontaneamente gerada e auto-alimentada.

Estar voltado para o serviço: as ações dessas pessoas são pautadas em princípios, a vida é encarada como uma missão e não apenas como uma carreira. Elas procuram ser úteis e manter suas vidas produtivas em benefício dos seus semelhantes; irradiam energia positiva: têm aparência alegre, saudável, feliz, atitude otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.

Acreditar nas outras pessoas: pessoas eficazes não reagem exageradamente a comportamentos negativos, críticas ou fraquezas humanas. Elas compreendem que comportamento e potencial são coisas diferentes. São gratas pelo que possuem e, com naturalidade, são capazes de perdoar e esquecer as ofensas alheias. São pessoas que não guardam rancor e se recusam a rotular os outros.

PROATIVIDADE

Proatividade é a qualidade que as pessoas têm de se antecipar aos problemas ou a ações positivas e negativas. O contrário de proatividade é reatividade, que é característica de quem só age depois de ter recebido um incentivo ou ordem para tal. A maioria das pessoas reage às ordens emanadas pelos chefes e líderes, quando o melhor seria que se antecipassem e procurassem agir antes que fossem "mandadas" ou encaminhadas a uma determinada ação.

Ter a vida equilibrada: essas pessoas são social e intelectualmente ativas, têm muitos amigos e interesses. Possuem senso de humor saudável e são dotadas de alta consideração e honestidade para consigo mesmas. Reconhecem o próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade. Elas não são extremistas, suas ações e atitudes são proporcionais à situação, equilibradas, temperadas, moderadas e sábias.

Encarar a vida como uma aventura: as pessoas mais eficazes fogem da certeza e da previsibilidade, enxergam velhas situações e cenas como se fosse a primeira vez. Não estão certas do que irá acontecer, mas mantêm a confiança de que será algo estimulante e que levará ao crescimento. Sua segurança está em sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia e em sua inteligência inata, em vez de depender da segurança e proteção da **ÁREA DE CONFORTO**.

Promover a sinergia: estado em que o todo é maior do que a soma das partes. O líder é um catalisador de mudança, trabalha de forma árdua e inteligente, é imensamente produtivo e criativo, gerando entre os colaboradores as condições para que o sucesso seja coletivo e maior do que o de cada indivíduo separadamente. As pessoas com essa característica sabem delegar e trabalhar em equipe, equilibrando os pontos fortes e fracos. Acreditam nas forças e capacidades alheias e não se sentem ameaçadas pelo fato de os outros serem melhores sob alguns aspectos.

ÁREA DE CONFORTO

Área de conforto, para um líder, é o ambiente ou situação na qual ele se sente à vontade para exercer suas ações de liderança. O contrário de área de conforto seria a "zona de instabilidade". Por exemplo, podemos dizer que a área de conforto de um político é o palanque onde ele discursa para seus correligionários e a zona de instabilidade seria qualquer outro ambiente onde estivesse longe dos seus companheiros de partido ou sem o apoio de pessoas com a mesma visão política.

Figura 8.2: Durante uma cirurgia, por exemplo, o sucesso da equipe é muito mais importante que o sucesso de um único membro. O líder, neste caso, deve saber gerar condições para que cada componente tenha o melhor desempenho possível. Isso é sinergia.

Exercitar-se pela auto-renovação: as pessoas eficazes exercitam regularmente as quatro dimensões da alma humana: física, mental, emocional e espiritual. Elas se desenvolvem em todas as áreas e não somente em alguma delas.

Covey (2002) conclui suas idéias, estabelecendo um paralelo entre a liderança com os hábitos fundamentais para o pleno desenvolvimento das capacidades humanas, que são:

1. proatividade, também traduzida como responsabilidade e iniciativa;
2. começar um trabalho com um fim já em mente;
3. priorizar o mais importante e não o mais urgente;
4. pensar em vitória coletiva;
5. compreender para posteriormente ser compreendido;
6. criar sinergia;
7. buscar a renovação.

Os princípios podem ser adotados por todos, em qualquer situação, porque são universais e atemporais, e determinam a integridade de um indivíduo.

Atividade 2

Leia atentamente cada uma das situações descritas a seguir e tome uma decisão pessoal a respeito delas. Você não terá todas as informações necessárias disponíveis em cada uma das situações; em vez disso, deverá fazer as suposições que achar necessárias, como se realmente estivesse enfrentando as situações descritas.

Escolha, dentre as alternativas listadas, a que mais represente a decisão que você realmente tomaria. Não escolha a alternativa que lhe pareça mais correta, mas aquela que você faria se estivesse na situação descrita. Você deverá decidir entre as alternativas apresentadas, mesmo que visualize outras soluções criativas que não estejam incluídas no exercício.

Situação 1

Você está fazendo um curso de Matemática muito difícil e deverá passar nele para manter sua bolsa de estudos e evitar prejudicar sua inscrição para a pós-graduação. Você não é forte em Matemática e, por causa de uma nota apenas um pouco abaixo da média, terá de tirar nota nove ou acima disso no exame final, que será daqui a dois dias. Um zelador, que sabe de sua situação, avisa-o que conseguiu encontrar a matriz do estêncil do exame final de Matemática na lata de lixo e guardou-a. Ele lhe propõe fornecer o estêncil a um preço alto, mas que você poderia pagar. O que você faria?

(a) Agradeceria ao zelador, mas não aceitaria.
(b) Delataria o zelador aos funcionários responsáveis.
(c) Compraria o exame e o manteria para mim.
(d) Não compraria o exame, mas diria que ele está disponível a alguns de meus colegas que também estão mal em Matemática.

Situação 2

Você tem trabalhado em algumas projeções financeiras, manualmente, há dois dias. Parece que toda vez que você considera tê-las terminado, seu chefe aparece com uma nova suposição ou questão do tipo "E se...". Se ao menos você tivesse uma cópia de um *software* de planilhas de cálculos financeiros em seu computador pessoal, poderia trabalhar nas novas suposições e revisar as estimativas com maior facilidade. Então, um colega seu oferece-lhe uma cópia de um programa que possui *copyright*. O que você faria?

(a) Aceitaria a oferta generosa de meu amigo e faria uma cópia do *software*.
(b) Eu me recusaria a fazer a cópia e continuaria a fazer os cálculos manualmente.
(c) Decidiria comprar com meu próprio dinheiro um *software*, ao preço de $ 300, e esperaria ser reembolsado pela empresa daqui a um ou dois meses.
(d) Pediria mais um adiamento do prazo já vencido do projeto.

Situação 3

Sua pequena indústria está em sérias dificuldades financeiras. Uma grande encomenda de produtos está pronta para ser entregue a um cliente-chave, quando você descobre que o produto simplesmente não está correto. Não alcançará todas as especificações de desempenho, causará problemas para o cliente e irá requerer assistência técnica em campo; entretanto, você sabe que esses problemas não ficarão evidentes até que seu cliente receba e pague a encomenda. Se você não entregar a encomenda e receber o pagamento esperado, sua empresa poderá ficar concordatária. E, se você protelar a entrega ou informar o cliente sobre esses problemas, poderá perder a encomenda e, do mesmo modo, pedir concordata. O que você faria nessa situação?

(a) Não entregaria a encomenda e colocaria minha empresa em concordata voluntária.
(b) Informaria o cliente e declararia concordata voluntária.
(c) Entregaria a encomenda e informaria o cliente após receber o pagamento.
(d) Entregaria a encomenda e não informaria o cliente.

Situação 4

Suponha que você é o co-fundador e presidente de um novo negócio que fabrica produtos para o mercado de entretenimento. Cinco meses após iniciar o negócio, um de seus fornecedores informa-lhe que já não pode fornecer uma matéria-prima crítica porque você não é um grande usuário. Sem essa matéria-prima, o negócio não pode continuar. O que você faria nesse caso?

(a) Faria um pedido muito maior que o necessário para outro fornecedor, para que o fornecedor original pensasse que sou um consumidor potencial muito maior, assegurando assim a matéria-prima dele, embora isso possa significar que ele não mais poderá servir a outra pequena empresa não concorrente e que ela, por isso, talvez tenha de sair do mercado.
(b) Furtaria a matéria-prima de outra empresa (não concorrente) que sei que possui um estoque considerável.
(c) Tentaria subornar o fornecedor, pois tenho motivos para acreditar que ele poderia ser "persuadido" a atender minhas necessidades com um generoso pagamento "por baixo do pano" com o qual minha empresa pudesse arcar.
(d) Declararia concordata voluntária.

Situação 5

Você está em uma viagem em função do marketing de seu novo negócio para contatar o agente de compras de um grande cliente potencial. Sua empresa fabrica um sistema eletrônico e você espera que o agente de compras o adquira. Durante a conversa, você percebe, na mesa cheia do agente de compras, diversas cópias de um orçamento de um de seus concorrentes diretos. O agente de compras declarou anteriormente ter perdido várias das propostas de sua empresa e pediu cópias adicionais. O agente de compras sai momentaneamente da sala para trazer-lhe um café, deixando-o sozinho com as propostas de seu concorrente ao alcance da mão. O que você faria?

(a) Não faria nada além de esperar o homem retornar.
(b) Daria uma olhadela na proposta, com atenção aos números no final da página.
(c) Colocaria uma cópia da proposta em minha pasta.
(d) Esperaria até que o homem retomasse e pediria sua permissão para ver uma das cópias.

Comentário

As respostas são pessoais, portanto, não há resposta certa ou errada. O que existe é uma conduta considerada mais "comum", em sua vida particular ou em suas atitudes, diante de situações controversas.

Este exercício discute o comportamento ético em várias situações de negócios. O objetivo principal é abordar uma série de situações controversas em que as pessoas acreditam poder levar vantagem sem prejudicar os outros. Algumas vezes, isso não é verdade, porque nossas ações podem prejudicar seriamente os demais parceiros no mercado de trabalho. Na década de 1970, foi lançada no Brasil uma propaganda de cigarro na qual um conhecido jogador de futebol dizia que todos queriam "levar vantagem em tudo". Sua frase principal nessas propagandas gerou o que mais tarde ficou conhecido como "Lei de Gérson", ou a idéia de que devemos tentar levar vantagem sempre que for possível.

Suas respostas ao exercício sobre comportamento ético devem identificar como está o seu comportamento em situações nas quais, aparentemente, você pode levar vantagem em detrimento dos outros e o quanto suas atitudes podem ser consideradas íntegras e acima de qualquer suspeita.

Se você tem o costume de agir ou acredita que deve "levar vantagem em tudo", precisa reavaliar os seus princípios para se tornar um líder que age pelo exemplo e pode ser considerado portador de integridade por seus companheiros e colaboradores.

Embora o objetivo dessa discussão não seja tornar ninguém um santo, precisamos entender que a integridade é uma característica muito valorizada pelas pessoas ao identificar seus chefes e líderes como exemplo de conduta. Se as suas respostas não foram as mais aceitáveis dentro do padrão de honestidade e integridade, procure avaliar os seus princípios e verificar o que pode ser feito para melhorar sua conduta e poder ser considerado um líder exemplar por seus pares, seus chefes e seus colaboradores.

O CONCEITO DE ÉTICA

> A ética é daquelas coisas que todo mundo sabe o que são, mas que não são fáceis de explicar, quando alguém pergunta (VALLS, 1993).

Segundo o *Dicionário Aurélio Buarque de Holanda*, ética é "o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto".

Etimologicamente falando, ética vem do grego *ethos*, e tem seu correlato no latim *morale*, com o mesmo significado: conduta, ou relativo aos costumes. Pode-se concluir que, etimologicamente, ética e moral são palavras sinônimas. No entanto, uma visão mais apurada nos mostra que existem diferenças que podem ser apresentadas de diversas maneiras:

1. Ética é princípio, e moral são aspectos de condutas específicas.
2. Ética é permanente, moral é temporal.
3. Ética é universal, moral é cultural.
4. Ética é regra, moral é conduta da regra.
5. Ética é teoria, moral é prática.

O objetivo da ética é identificar as regras que deveriam governar o comportamento das pessoas como, por exemplo, os valores que vale a pena buscar. Valores são princípios de conduta como lealdade, honestidade, justiça, integridade, busca da excelência, respeito, cidadania etc. As religiões, em geral, ensinam que os princípios de conduta admiráveis sejam preservados e difundidos, chamando-os de virtudes.

As pessoas costumam aceitar as virtudes como desejáveis e importantes no relacionamento social. O problema nas relações sociais se concretiza quando é necessário estabelecer uma hierarquia dos valores estabelecidos. Se um valor ou virtude deve preceder os demais, diz-se que estamos diante de um dilema ético.

Neste sentido, ética é um sistema de regras que determina como estabelecer uma ordenação de valores.

Os estudiosos sugerem que existam dois sistemas principais para a ordenação de valores, ou sistemas éticos:

1. O *universalismo*, que sugere que as pessoas deveriam possuir certos valores independentemente do tempo, da sociedade, da religião, das leis etc. Honestidade, lealdade e dizer sempre a verdade são valores que se enquadram nesse modelo.

2. O *utilitarismo*, que se subdivide em três modos, e que sugere que o bem da sociedade deve conduzir a tomada de decisão. Divide-se em:

   a. egoísmo: coloca o interesse próprio em primeiro lugar, desde que não prejudique os outros;

   b. utilitarismo de regras: usa regras e costumes da sociedade para definir a importância dos valores;

   c. utilitarismo de ações: busca o bem maior para o maior número de pessoas.

EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS E NAS EMPRESAS

Enquanto a ética profissional está voltada para as profissões, os profissionais, para as associações e entidades de classe do setor correspondente, a ética empresarial atinge as empresas e organizações em geral.

A empresa necessita desenvolver-se de tal forma que a ética, a conduta ética de seus integrantes, bem como os valores e convicções primários da organização, se tornem parte de sua cultura. Assim, vale a pena conhecer como evoluiu o conceito de ética nas empresas

e nos negócios. A evolução do conceito e a generalização dos estudos e aplicação dos sistemas éticos foi a seguinte, de acordo com Arruda (2001):

Década de 1960

Uma das primeiras preocupações éticas no âmbito empresarial de que se tem conhecimento revela-se pelos debates ocorridos especialmente nos países de origem alemã, na década de 1960. Pretendeu-se elevar o trabalhador à condição de participante dos conselhos de administração das organizações.

Décadas de 1960/1970

O ensino da Ética em faculdades de Administração e Negócios tomou impulso nas décadas de 1960 e 1970, principalmente nos Estados Unidos, quando alguns filósofos vieram trazer sua contribuição. Ao complementar sua formação com a vivência empresarial, aplicando os conceitos de Ética à realidade dos negócios, surgiu uma nova dimensão: a Ética Empresarial.

Década de 1970

Os primeiros estudos de Ética nos Negócios remontam aos anos 1970, quando, nos Estados Unidos, o prof. Raymond Baumhart realizou a primeira pesquisa sobre o tema, junto a empresários. Nessa época, o enfoque dado à Ética nos Negócios residia na conduta ética pessoal e profissional.

Nesse mesmo período, ocorreu a expansão das multinacionais oriundas principalmente dos Estados Unidos e da Europa, com a abertura de subsidiárias em todos os continentes. Nos novos países em que passaram a operar, choques culturais e outras formas de fazer negócios conflitavam, por vezes, com os padrões de ética das matrizes dessas companhias, fato que incentivou a criação de códigos de ética corporativos.

Década de 1980

Durante a década de 1980 foram notados, ainda, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, esforços isolados, principalmente de professores universitários, que se dedicaram ao ensino da Ética nos Negócios em faculdades de Administração, e em programas de MBA – Master of Business Administration.

A primeira revista científica específica na área de administração denominou-se: *Journal of Business Ethics*.

Décadas de 1980/1990

No início da década de 1990, redes acadêmicas foram formadas: a Society for Business Ethics, nos EUA, e a EBEN – European Business Ethics Network na Europa, originando outras revistas especializadas, a *Business Ethics Quarterly*, em 1991, e a *Business Ethics*: a *European Review*, em 1992. As reuniões anuais destas associações permitiram avançar no estudo da Ética, tanto conceitualmente quanto em sua aplicação às empresas. Daí emergiu a publicação de duas enciclopédias, uma nos Estados Unidos e outra na Alemanha: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics e Lexikoin der Wirtschaftsethik*.

Nesta mesma ocasião, ampliou-se o escopo da Ética Empresarial, universalizando o conceito. Visando à formação de um fórum adequado para essa discussão, foi criada a ISBEE – International Society for Business, Economics, and Ethics. O professor Georges Enderle, então na Universidade de St. Gallen, na Suíça, iniciou a elaboração da primeira pesquisa em âmbito global, apresentada no 1º Congresso Mundial da ISBEE, no Japão, em 1996. A rica contribuição de todos os continentes, regiões ou países deu origem a publicações esclarecedoras, informativas e de profundidade científica.

Ressaltou-se a existência de três modos inter-relacionados de abordagem da ética no âmbito das empresas:

- Semântica: falar sobre ética.
- Teórica: pensar sobre ética.
- Prática: atuar eticamente.

Alguns temas específicos se delinearam, como um foco de preocupação internacional: corrupção, liderança e as responsabilidades corporativas.

Fim do milênio

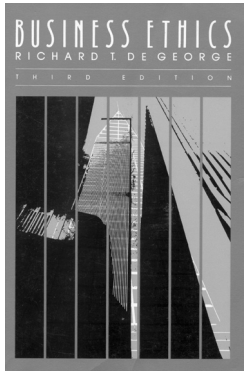
Criaram-se ONGs (Organizações Não-Governamentais) que desempenharam importante papel no desenvolvimento econômico, social e cultural de muitos países. A mais conhecida delas é a Transparency International, que publica dados sobre a corrupção nos países e o trabalho de combater, divulgar e prevenir tais comportamentos.

Os dados a respeito da ONG Transparency International podem ser obtidos com facilidade na internet. Acesse www.transparency.org

A abordagem aristotélica dos negócios vem sendo recuperada. A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes.

Fonte: www.sxc.hu/photo/284769

Fonte: www.sxc.hu/photo/533817



Fonte: www.law.ugent.be/grond/PPTFILES+SLIDES/KR/Economie%20&%20Ethiek/business%20ethics.jpg

Fonte: www.transparency.org

Anos 1960
Debates em países alemães pretendem incluir o trabalhador nos conselhos de administração das organizações.

O ensino da Ética nas faculdades contribui para o surgimento da vertente Ética Empresarial.

Anos 1970
Surgem os códigos de ética corporativos para ajudar as empresas multinacionais a lidar com as diferentes culturas de cada país.

Anos 1980
Grande esforço para levar o ensino da Ética nos Negócios para as universidades.

Redes acadêmicas surgiram, permitindo avanços no estudo da Ética. Surgiram várias revistas especializadas, como a *Business Etnics*.

Anos 1990

São criadas ONGs que influem positivamente no desenvolvimento de alguns países.

Anos 2000

Figura 8.3: A evolução do conceito de ética e seus principais acontecimentos.

ÉTICA EMPRESARIAL NA AMÉRICA LATINA

Em julho de 1998, quando o Brasil foi palco do I Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia, esforços isolados estavam sendo empreendidos por pesquisadores e professores universitários, ao lado de subsidiárias de empresas multinacionais, em toda a América Latina. Nessa ocasião, foi possível conhecer as iniciativas no campo da Ética nos Negócios, semelhanças e diferenças entre os vários países, especialmente da América do Sul.

Da troca de experiências acadêmicas e empresariais, da identificação criada entre os vários representantes de países latinos presentes, da perspectiva de se dar continuidade aos contatos para aprofundamento de pesquisas e sedimentação dos conhecimentos específicos da região em matéria de ética empresarial e econômica, emergiu a idéia de formação de uma rede. Foi, então, fundada a ALENE – Associação Latino-Americana de Ética, Negócios e Economia.

ÉTICA EMPRESARIAL NO BRASIL

Em São Paulo, a ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios –, primeira faculdade de Administração do país, fundada em 1941, privilegiou o ensino da Ética nos cursos de graduação desde seu início.

Em 1992, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) sugeriu, formalmente, que todos os cursos de Administração, em nível de graduação e pós-graduação, incluíssem em seu currículo a disciplina de Ética. Nessa ocasião, o CRA – Conselho Regional de Administração – e a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) reuniram em São Paulo mais de cem representantes de faculdades de Administração, que se comprometeram a seguir a instrução do MEC.

Os dados sobre a FIDES podem ser vistos na internet, no endereço www.fides.org.br

Em 1992, a FIDES desenvolveu uma sólida pesquisa sobre a Ética nas empresas brasileiras. Também em 1992, a Fundação Getulio Vargas, em São Paulo, criou o CENE – Centro de Estudos de Ética nos Negócios. Depois de vários projetos de pesquisa desenvolvidos com empresas, os próprios estudantes da EAESP-FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – solicitaram a ampliação do escopo do CENE, para abarcar organizações do governo e não-governamentais. Assim, a partir de 1997, o CENE passou a ser denominado Centro de Estudos de Ética nas Organizações e introduziu novos projetos em suas atividades.

O CENE-EAESP-FGV foi um pólo de irradiação da Ética Empresarial, por suas intensas realizações, no Brasil e no exterior: ensino, pesquisas, publicações e eventos.

Atualmente, no Brasil, a maioria das faculdades de Administração de Empresas e Economia incluiu o ensino da Ética em seus currículos.

Atividade 3

A revista *Veja*, edição 1949, de 29 março de 2006, publicou uma extensa matéria sobre ética no ambiente cotidiano das pessoas e apresentou quarenta situações controversas para discutir se o comportamento mais comum feria ou não a ética.

Leia as situações a seguir e decida se você concorda que o comportamento é ou não ético, respondendo às perguntas apresentadas. Seu julgamento deve estar de acordo com o que você acredita que seja o comportamento de uma pessoa honesta e eticamente responsável. Em seguida, verifique suas respostas com as análises feitas por especialistas contatados pela revista naquela época.

1. Todos os dias, no noticiário, lêem-se denúncias de corrupção e atos criminosos por parte de políticos e governantes. Essa situação torna desculpáveis as pequenas transgressões que os cidadãos cometem no dia-a-dia?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

2. Pedir ao avô ou a uma amiga grávida que compre ingressos na fila preferencial é passar os outros para trás?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

3. Pagar a alguém para ficar na fila no seu lugar ou pedir esse favor a um amigo prejudica os demais?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

4. Consumir produtos importados de países que comprovadamente usam mão-de-obra escrava equivale a aprovar essa prática?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

5. Um motorista profissional que precisa da carteira de habilitação para sobreviver e alimentar mulher e filhos recebe uma multa que implica a perda do direito de dirigir. É ético ele pedir à mulher que assuma a responsabilidade pela multa?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

6. Uma gravadora anuncia que não tem planos para lançar no Brasil determinado DVD. Esse mesmo DVD é vendido em cópias piratas. Nesse caso, é ético recorrer ao mercado negro?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

7. Os brasileiros trabalham quatro meses por ano para pagar impostos que serão desperdiçados por gestores incompetentes ou vão parar, em parte, no bolso de corruptos. Portanto, obter um desconto no consultório médico aceitando a proposta de pagar "sem recibo" é não apenas uma vantagem pessoal, mas também vingança contra o governo. Certo?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

8. Ao se considerar que o valor que se paga em impostos não é devolvido na forma de benefícios, é legítimo buscar atalhos para diminuir a carga tributária pessoal?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

9. Registrar um imóvel por um valor mais baixo, para escapar dos impostos, é prática corriqueira no Brasil. Isso é aceitável?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

10. Avançar o sinal vermelho à noite, quando quase não há movimento, aumenta a segurança contra assaltos. Isso é correto?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

11. É certo avançar na faixa, mesmo quando não há pedestres passando?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

12. Usar o telefone da empresa para interurbanos particulares é uma maneira de economizar. Mas isso é aceitável?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

13. É melhor ter meninos malabaristas, engolidores de fogo e vendedores de balas nos cruzamentos das grandes cidades do que tê-los assaltando, certo?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

14. Quem consome drogas ocasionalmente está ajudando o crime organizado e financiando, sem querer ou saber, latrocínios, seqüestros e chacinas?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

15. "Eu apanhei dos meus pais e me tornei um adulto psicologicamente normal, um bom marido e um profissional correto. Isso me diz tudo o que preciso saber sobre dar umas palmadas nos meus próprios filhos." Certo?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

16. Um amigo relapso, de péssimo desempenho escolar e vida desregrada, contava a todos que conseguira um emprego exagerando suas qualidades no *curriculum vitae*. Desde que começou a trabalhar, ele se endireitou e, hoje, pede a todos que não contem a seu patrão o "deslize" inicial da carreira. É certo ajudar o amigo a esconder o embuste?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

17. Na dúvida sobre quem roubou uma prova, o professor decide punir igualmente toda a classe. Para a maioria, a punição terá efeitos superficiais. Para dois alunos pobres, porém, ela significará a perda da bolsa de estudos e a expulsão do colégio. O professor deveria relevar o erro coletivo para salvar os dois alunos pobres?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

18. Um colega de classe invariavelmente leva "cola" em dias de prova. O correto é delatá-lo?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

19. É certo permitir que filhos adolescentes procedam de maneira errada na escola e em sociedade sob a desculpa de que eles – os pais – também fizeram suas bagunças?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

20. Os ativistas em defesa dos animais jogam tinta nos casacos de pele das pessoas no hemisfério Norte. Isso é correto?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

21. Estacionar em fila dupla é proibido, mas dar uma paradinha rápida para comprar um remédio ou entregar uma encomenda é um delito menor, não?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

22. Uma das professoras da pré-escola decidiu contar a um menino que Papai Noel não existe. A justificativa dela foi que os coleguinhas já não acreditavam e faziam troça dele. Ela agiu corretamente?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

23. Um médico propõe dar dois recibos com datas diferentes, de modo que o valor de cada um fique dentro da quantia coberta pelo seguro-saúde. Assim, o paciente conseguirá ser reembolsado pelo valor total da consulta. É errado aceitar a oferta?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

24. Uma pessoa tem certeza de que tolera muito bem a bebida e se sente apta a dirigir mesmo depois de tomar três doses de uísque. A lei não deveria prever esses casos?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

25. Você acredita que um amigo de seu filho adolescente é uma má influência. Não transmitir os recados que esse amigo deixa, com a intenção de proteger seu filho, é uma boa idéia?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

26. Um professor de tênis sabe que seu pupilo não tem potencial para ser um bom jogador. Ano após ano, ele continua cobrando as aulas do garoto. O correto é dizer a verdade, perder o aluno e o dinheiro das aulas?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

27. Anular o voto na próxima eleição em protesto pela má conduta dos políticos é um procedimento correto?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

28. Alguém ouve música em alto volume, mas ainda dentro do limite legal de decibéis para aquela região. O vizinho reclama. Quem tem razão?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

29. Recorrer a despachantes para apressar o andamento de documentos é ético?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

30. Um casal de amigos adotou uma criança e não pretende revelar que ela não é filho natural. Você sabe que essa omissão pode prejudicar a criança mais tarde. É certo contar a ela sua real situação familiar?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

31. Quando a estrada está vazia e não há radar à vista, ultrapassar o limite de velocidade não traz maiores conseqüências, correto?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

32. Circular no próprio bairro, em dias que o rodízio proíbe, não coloca ninguém em risco.
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

33. É certo usar uma foto em que você nem parece ter barriga para se propagandear em um *site* de paquera na internet?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

34. Alguns religiosos americanos dizem que, se Jesus vivesse entre os mortais hoje, jamais dirigiria um utilitário, pois esses carros consomem muito combustível e, por isso, prejudicam todo mundo. É correto ter um carro grande para uso individual?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

35. Um médico tem na mesa de cirurgia uma criança que só pode ser salva com uma transfusão de sangue. Os pais proíbem a intervenção sob o argumento de que isso vai contra a religião deles. O médico deve fazer a transfusão de sangue e salvar a criança?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

36. Pegar "carona" na rede sem fio do vizinho que seu computador capta é errado?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

37. Um pássaro de comercialização ilegal está exposto em uma feira de animais em condições de evidentes maus-tratos. É correto desrespeitar a lei, comprar o pássaro e dar-lhe uma vida melhor?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

38. Se a maioria dos vizinhos se cotiza para pagar um guarda-noturno para o quarteirão, é justo que um morador se recuse a contribuir?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

39. O carro sofreu batidas fortes, mas foi totalmente recuperado e parece em ótimo estado. Ao vendê-lo, é honesto não dar todos os detalhes sobre a gravidade das batidas?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

40. Vejo que muitos motoristas jogam o toco de cigarro pela janela, em vez de apagá-lo no cinzeiro do carro. Isso é aceitável?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( ) Não sei responder

Resposta Comentada

Leia, a seguir, as respostas apresentadas pelos especialistas contatados pela revista e compare com suas próprias conclusões a respeito e tome a decisão de melhorar sua conduta ética daqui em diante, em qualquer situação, tanto na escola e no trabalho como no seu bairro e em sua vida.

1. De forma alguma. É execrável que figuras públicas ou eleitas pelo voto popular não sejam nem a sombra do exemplo ético e moral que se espera que elas sejam. O fato de haver criminosos ou suspeitos em altos postos da hierarquia política só aumenta a responsabilidade pessoal dos cidadãos de bem.

2. Sim. O avô ou a amiga grávida, a seu pedido, estará aumentando o número de pessoas em uma fila que, de outro modo, seria menor.

3. Não prejudica, pois o que conta em uma fila é o número de pessoas que estão nela. A troca de uma pessoa por outra não altera o resultado final do incômodo.

4. Pior do que isso. Equivale a financiar essa prática. Evitar esses produtos é a coisa certa a fazer – mesmo que isso não sirva para punir economicamente o explorador, pois outras pessoas vão continuar a comprá-los.

5. Eis um dilema. Mas a resposta é não. O acúmulo de multas, assumindo que os guardas de trânsito agiram corretamente, mostra que ele não é um motorista responsável. Portanto, do ponto de vista do bem comum, o certo é impedi-lo de dirigir. O ideal seria que, nesses casos, o Estado tivesse mecanismos de amparo à família do motorista e oferecesse um curso de reeducação para o trânsito no prazo máximo de uma semana após a perda da habilitação.

6. É quase irresistível, mas a resposta é não. Comprar o DVD em questão estimula a pirataria, atividade que concentra renda nas mãos de bandidos, destrói empregos formais e empobrece as pessoas honestas.

7. Certamente são as duas coisas. Mas é, também, um claro atentado à ética. Não se combate a corrupção com corrupção. A maneira de protestar contra governos que gastam demais e políticos desonestos é nas urnas. Pode demorar e ser pouco eficiente, mas é assim que se constrói um país.

8. Não, porque o Estado vai, obstinadamente, buscar a quantia de que precisa para pagar o serviço de sua dívida e financiar seu funcionamento. Portanto, quem paga menos vai sobrecarregar quem paga corretamente. Vai penalizar a vítima e não o culpado, o Estado. Procurar atalhos legais para diminuir o valor do imposto a pagar é correto.

9. O certo é pagar os impostos pelo valor exato da transação. Proteste nas urnas escolhendo candidatos com planos viáveis de baixar tributos. Organize passeatas contra os impostos altos, junte-se a grupos que já protestam.

10. Sim. Como lembra Ubirajara Calmon Carvalho, professor de Filosofia da Universidade de Brasília, "as regras foram feitas para o ser humano, e não o contrário". Nesse caso específico, fica a critério do motorista proceder da maneira mais segura para ele e para os outros.

11. De dia, não. De madrugada, diminua a marcha, observe com cuidado redobrado e atravesse.

12. Isso é furto. Equivale a abrir o cofre da empresa e enfiar a mão em um maço de dinheiro. Salário baixo, mesquinhez patronal ou más condições de trabalho não justificam esses pequenos expedientes.

13. Não. As duas coisas não são excludentes. O mais útil para a sociedade é que os meninos e meninas estejam na escola estudando, sendo alimentados e orientados. Mas a caridade individual não deve ser regulada por uma ética coletiva. Ela pertence àquela região interior em que manda a convicção pessoal.

14. Sim. Sem o dinheiro dos consumidores, o tráfico de drogas desapareceria. O "ocasionalmente" não torna o consumo mais aceitável. É o mesmo que aceitar que uma pessoa cometa, no máximo, dois ou três assassinatos por ano.

15. Não. Castigos físicos deseducam.

16. Não, mas se o sujeito se endireitou, deixa pra lá.

17. Sim. Injusto é permitir que um mesmo erro ou suspeita produza punições tão díspares, atingindo violentamente alguns, enquanto outros se safam com apenas uma admoestação.

18. Não. Na cultura brasileira delata, é pior do que colar.

19. É cômodo, mas não é certo. O aprendizado se faz com base nas experiências, boas ou ruins, de gerações passadas. "Sorte dos filhos cujos pais aprenderam com os erros da adolescência", diz o filósofo Alípio Casali, da PUC de São Paulo.

20. Não. Essas agressões não inibem a matança de animais. O mais eficiente é mostrar imagens de filhotes submetidos a sofrimentos indizíveis.

21. A parada só é rápida para quem parou. Para as outras pessoas, dependendo da pressa, essa manobra pode significar um incômodo gigantesco.

22. Não. A escola ensina, os pais educam. Caberia à professora alertar os pais para a situação incômoda do filho.

23. Sim. Os custos dos planos médicos particulares são calculados sobre toda a sua base de clientes. Com sua economia, você acabará tornando as mensalidades mais altas para quem age de acordo com as regras.

24. Não. O limite alcoólico estabelecido em lei é aquele a partir do qual a maioria dos seres humanos tem sua capacidade de julgamento comprometida. Deixar esse limite ser estabelecido caso a caso não funciona.

25. Não. Além de ser uma tática pouco eficaz, ela tem uma dose de desonestidade e tira do jovem um direito que é dele, o de escolher seu grupo. É melhor expor suas dúvidas e conversar a respeito, para que ele possa, quem sabe, repensar as amizades.

26. Depende. Se a criança tem a ilusão de que se tornará tenista profissional, sim, é obrigação dele ser claro a respeito de seu julgamento. Se o aluno só quer se divertir, o professor pode continuar dando as aulas.

27. Pode não funcionar como protesto, mas anular o voto não fere a consciência individual de ninguém. O americano Alasdair MacIntyre, autoridade em filosofia moral, defendeu o voto nulo na última eleição americana: "Quando nos é oferecida a opção entre duas alternativas políticas intoleráveis, é importante não escolher nenhuma."

28. Ao contrário do limite alcoólico, o grau de incômodo sonoro deve, sim, ser regulado caso a caso. Quem reclama deve ter suas razões (um bebê recém-nascido em casa, por exemplo).

29. Esse é um caso em que se está em um limite nebuloso da lei e da ética. A atividade de despachante é legal, mas esses profissionais, freqüentemente, recorrem a propinas e "jeitinhos" que alimentam a máquina da corrupção.

30. Não. O adotado que descobre a verdade, acidentalmente ou por outras pessoas, sofre mais do que aquele que recebe a notícia dos pais. O mais correto é convencer o casal de amigos a dizer a verdade quando e como eles quiserem.

31. O limite de velocidade é imposto, justamente, para evitar acidentes em circunstâncias imprevistas. Além disso, o desrespeito à lei é desrespeito mesmo quando não há ninguém olhando.

32. Certo, mas a lei é feita para todos e, se todos seguirem essa mesma lógica, o rodízio perderá sua eficácia. Se o rodízio for para conter a poluição, sair de carro é ainda mais errado.

33. Pela etiqueta da internet, isso não é certo nem errado. É quase uma obrigação. Como 99% das conversas online *não passam da fase virtual, não há problema algum em se mostrar virtualmente diferente.*

34. É permitido pela lei. Pode ser ecologicamente incorreto, mas ninguém deve se sentir mal por isso.

35. Em uma emergência, sim. Ele seria protegido pela lei e pela ética médica. Havendo tempo, deve procurar o amparo legal de um juiz.

36. Sim. O usuário que está pagando pelo serviço terá menos banda disponível para trafegar pela Internet.

37. Não. Da mesma forma que com o tráfico de drogas, é o fato de haver consumidores que alimenta o tráfico cruel de animais silvestres. Sem compradores, ele deixa de existir. O melhor é fazer uma denúncia à polícia.

38. Não. Mesmo que alegue não fazer questão do serviço, o morador se beneficiará dele.

39. Não. Omitir esse tipo de informação é inaceitável do ponto de vista ético. Além disso, agindo assim, o antigo proprietário se torna juridicamente acionável, em caso de danos futuros conseqüentes, das avarias não relatadas ao comprador.

40. Não. Você jogaria uma guimba no chão de sua própria casa? Pois então não existe desculpa para sujar o chão dos espaços públicos, que são a casa de todos.

COMPORTAMENTO BASEADO EM PRINCÍPIOS

Na definição de Covey (2002), uma pessoa que tenha comportamento ético, seja um líder honesto e, ainda, um exemplo a ser seguido deve basear seu comportamento em princípios que sejam colocados como o centro de sua vida e de sua conduta. Somente dessa forma o líder, ou qualquer pessoa, poderá ter certeza de que controla as condições gerais de sua vida em lugar de ser conduzido por elas.

Aquilo que uma pessoa coloca como centro de sua vida e sua conduta, ou o elemento mais importante no direcionamento de seu comportamento, determina ou influencia a sua segurança, a sabedoria dos seus atos, a força com que age e a orientação geral de tudo o que a pessoa faz e diz. No desenho apresentado a seguir, na **Figura 8.2**, vemos esses parâmetros indicados por setas que significam que os princípios devem governar e determinar a orientação de cada um deles.

Muitos fatores podem ser escolhidos para ser o centro da vida de um líder, como tecnologia, imagem pessoal, competição, política, um programa específico que esteja sendo implantado na organização, clientes, os proprietários e acionistas, empregados ou fornecedores. Entretanto, em qualquer um desses casos, o fator que determina a segurança, a sabedoria, a força e a orientação do líder é externo a ele próprio, tornando-o vulnerável a mudanças relacionadas a estes centros organizacionais alternativos. Isto ocorre porque tais centros não podem ser completamente controlados pelo líder.

Covey (2002) sugere que uma vez que os princípios norteiem a sabedoria, a segurança, a orientação e a força de um líder, este depende unicamente de sua habilidade em agir de maneira ética para sentir-se bem consigo mesmo. Vivemos numa época em que todos querem ganhar, quando, na verdade, o mais vantajoso seria compartilhar. Dessa forma, um líder verdadeiramente correto e honesto consigo e com seus semelhantes deveria basear seu comportamento em princípios elevados e não em qualquer outra coisa. A figura a seguir mostra, de maneira esquemática, como deve ser pautada a vida de um líder e mesmo de qualquer pessoa desejosa de ser reconhecida como correta e um exemplo para todos.

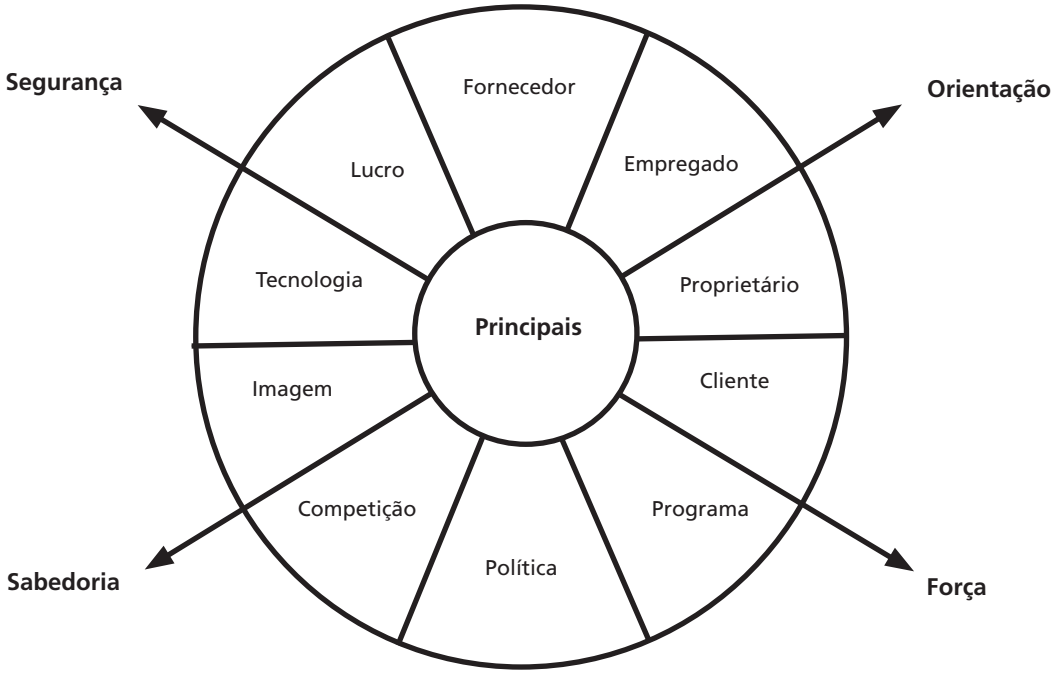


Figura 8.4: Centros organizacionais guiados por princípios.
Fonte: COVEY, 2002.

CONCLUSÃO

Quando um administrador ou qualquer profissional estabelece padrões de comportamento pessoais elevados e toma a decisão de viver segundo esse critério, está centrando sua vida em princípios. Cada pessoa, em um dado momento de sua vida, toma alguma decisão nesse sentido, mesmo involuntariamente, e centra sua vida em princípios ou em outros elementos que lhe pareçam mais adequados no momento. Esta aula teve como principal objetivo, além de apresentar o conceito de comportamento ético, fazer você ponderar, em sua mente, sobre o seu próprio comportamento e tomar a decisão de centrar sua vida em princípios. Se você assim o fizer, terá mais chances de ser visto como um exemplo pelos seus pares, por seus chefes e pelos colaboradores que trabalharem com você.

Atividade Final

Analise os motivos que o levaram a escolher o curso de Administração e aponte as razões para essa escolha dentre os itens apresentados a seguir. Avalie o grau de influência de cada um dos motivos, atribuindo uma nota de 1 a 5 para cada um deles.

1. Não me influenciou
2. Influenciou pouco
3. Não sei dizer
4. Influenciou muito
5. Principal influência

Razão ou motivo para a escolha da carreira	1	2	3	4	5
Pais ou outros parentes					
Possibilidade de conseguir altos salários					
Amigos e conhecidos					
Mercado de trabalho amplo e diversificado					
Desejo de se destacar como chefe ou líder					
Interesse em aprender mais sobre administração					
Desejo de comandar e coordenar grupos e equipes					
Conhecimentos adquiridos anteriormente					
Facilidade de acesso no vestibular					
Para poder ficar junto de uma pessoa querida					
Ser proprietário de uma pequena empresa					
Ter interesse político em cargo executivo					
Gostar de contabilidade e finanças					
Gostar de influenciar e liderar pessoas					
Ter o desejo de ser um exemplo de virtude					
Saber mais sobre controle de empresas e negócios					
Para agradar o pai ou a mãe					
Não confiar nos outros para dirigir seus negócios					
Ser uma pessoa confiável para lidar com dinheiro					

Depois de avaliar as razões que o levaram a escolher o curso de Administração, observe se suas principais razões (aquelas para as quais você atribuiu a nota 4 ou 5) são atribuídas a seus princípios ou a outros elementos que você tenha colocado como centro de suas escolhas e da sua vida. Em sua opinião, suas escolhas foram éticas e mostram um comportamento exemplar e virtuoso ou merecem ser reavaliadas?

Comentários

As respostas são pessoais. No entanto, é bom lembrar que a influência de amigos ou parentes, por si só, não é um bom motivo para a escolha de uma carreira profissional. Um administrador eficaz, provavelmente, escolhe a carreira de executivo porque deseja e quer entender melhor os assuntos ensinados no curso para ser reconhecido como um profissional confiável. A pior escolha seria por causa dos prováveis altos salários na carreira. Em qualquer situação, um bom profissional receberá salário compatível, desde que goste do que faz e escolha, de forma consciente, ter um comportamento ético e responsável.

RESUMO

O líder eficaz é um incentivador do debate e do confronto saudável de idéias. Mas, na visão do subordinado, o que faz com que o líder tenha uma liderança eficaz? Um terço das pessoas, em geral, identificou a qualidade "integridade" como a mais importante nos líderes. Quando um líder é íntegro, sua liderança é mais bem aceita. Na abordagem proposta por Covey (2002), as características dos líderes eficazes são baseadas em princípios. Os princípios em que essas pessoas baseiam o seu comportamento são: estar continuamente aprendendo; estar voltado para o serviço; acreditar nas outras pessoas; ter a vida equilibrada; encarar a vida como uma aventura; promover a sinergia; exercitar-se pela auto-renovação.

Existe um paralelo entre os princípios da liderança e os hábitos fundamentais para o pleno desenvolvimento das capacidades humanas, que são: a pro-atividade, também traduzida como responsabilidade e iniciativa; começar um trabalho com um fim já em mente; priorizar o mais importante; pensar em vitória coletiva; compreender para posteriormente ser compreendido; criar sinergia; e, por último, buscar a renovação.

Segundo o dicionário, ética é "o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto".

Existe diferença entre ética e moral: ética é princípio, no entanto, moral são aspectos de condutas específicas; ética é permanente, moral é temporal; ética é universal, moral é cultural; ética é regra, moral é conduta da regra; ética é teoria, moral é prática.

O objetivo da ética é identificar as regras que deveriam governar o comportamento das pessoas como os valores que vale a pena buscar. Valores são princípios de conduta como lealdade, honestidade, justiça, integridade, busca da excelência, respeito, cidadania etc. Ética é um sistema de regras que determina como estabelecer uma ordenação de valores.

Os principais sistemas éticos são o universalismo e o utilitarismo, que se subdivide em três modos: egoísmo, utilitarismo de regras e utilitarismo de ações.

Enquanto a ética profissional está voltada para as profissões e para os profissionais, a ética empresarial atinge as empresas e organizações em geral.

Uma das primeiras preocupações éticas no âmbito empresarial revela-se pelos debates ocorridos especialmente nos países de origem alemã, na década de 1960. O ensino da Ética em faculdades de Administração e Negócios tomou impulso nas décadas de 1960 e 1970. Os primeiros estudos de Ética nos Negócios remontam aos anos 1970. Durante a década de 1980 foram notados, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, esforços isolados, principalmente de professores universitários, que se dedicaram ao ensino da Ética nos Negócios em faculdades de Administração. No início da década de 1990, várias redes acadêmicas foram formadas. Nesta mesma ocasião ampliou-se o escopo da Ética Empresarial, universalizando o conceito. Existem três modos inter-relacionados de abordagem da ética no âmbito das empresas: semântica: falar sobre ética; teórica: pensar sobre ética; e prática: atuar eticamente.

A abordagem aristotélica dos negócios vem sendo recuperada. A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante. Em 1992, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), sugeriu, formalmente, que todos os cursos de administração, em nível de graduação e pós-graduação, incluíssem em seu currículo a disciplina de ética.

Em 1992, a FIDES desenvolveu uma sólida pesquisa sobre a Ética nas Empresas Brasileiras. Também em 1992, a Fundação Getulio Vargas, em São Paulo, criou o CENE – Centro de Estudos de Ética nos Negócios. Atualmente, no Brasil, a maioria das Faculdades de Administração de Empresas e Economia incluiu o ensino da ética em seus currículos.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você vai aprender sobre as novas maneiras de pensar dos executivos no século XXI em relação à importância da iniciativa e do empreendedorismo nos negócios.

AULA 9

Empreendedorismo nas organizações

Meta da aula

Apresentar o conceito de empreendedorismo e sua importância para as empresas.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar algumas das características principais de um empreendedor;
2. conceituar empreendedorismo;
3. avaliar características e situações com as quais um empreendedor se defronta na realidade, dentro das empresas;
4. elaborar um diagnóstico superficial de uma organização.

INTRODUÇÃO

O comportamento das pessoas em uma empresa caracteriza-se, principalmente, pelo papel que elas executam (ou acreditam executar) dentro da organização. Algumas pessoas são colocadas na posição de chefes e outras de colaboradores. Os chefes devem procurar ser líderes para despertar nos colaboradores o desejo de agir em proveito da organização, ao mesmo tempo que atuam de acordo com seus objetivos pessoais. Quando isso acontece, todas as pessoas acabam se tornando líderes em sua esfera de responsabilidade nas empresas. Entender como se processa esse modelo de organização onde todos são orientados por chefes que sabem liderar é o maior esforço dos pesquisadores do comportamento das pessoas no trabalho.

No entanto, fica claro para todos que uma organização bem-sucedida tem líderes em posição de chefia e colaboradores satisfeitos e produtivos em todos os cargos e funções. Nesse sentido, a iniciativa, a capacidade de inovação e o empenho de todos é fundamental, o que nos leva a procurar essa nova característica que leva as pessoas a serem tão bem-sucedidas no trabalho.

PESQUISAS CIENTÍFICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Do ponto de vista teórico e empírico, a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços, tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis e situações organizacionais. Tais trabalhos foram desenvolvidos visando rever e reavaliar investigações já levadas a efeito no passado para rediscutir a validade das suas descobertas. Devido a essa disposição dos pesquisadores em liderança, foi possível perceber que cada trabalho desenvolvido por eles procurou destacar aspectos diferentes do relacionamento entre o líder e seus seguidores assim como levantar uma imensa variedade de fatores responsáveis pela eficácia da liderança. Dessa forma, descobre-se que o assunto é bem mais complexo do que se possa imaginar, fazendo com que sejam descartadas pequenas regras para bem liderar, improvisadas a partir do senso comum.

Fica cada vez mais evidente que o antigo critério aleatório que pretendia caracterizar bons líderes deve ser substituído por conclusões de caráter científico sobre esse assunto.

No século XXI, o ambiente geral é de total imprevisibilidade e isso exige que as pessoas sejam capazes de liderar quase de forma ininterrupta. A globalização da economia dificulta precisar, de maneira

clara, a configuração do grupo de seguidores de um determinado líder. Torna-se crítico formar e reformar parcerias que possam ocorrer dentro de uma empresa ou entre grupos temporários com quem se trabalha. O sentido que o líder dá a essas mudanças faz com que as mesmas não sejam consideradas como pilhas de fatos sem conexão. A interpretação que o líder oferece daquilo que está ocorrendo (e que bem poucos percebem) organiza o quebra-cabeça que parecia totalmente desencontrado ou desconexo.

TREINAMENTO DE LIDERANÇA

Muitas pesquisas estão sendo elaboradas procurando evitar enganos que assumiram como verdadeiras certas suposições sobre liderança que, após terem sido colocadas em prática, ressaltaram sua inoperância. Isso ocorreu porque abordagens nada científicas deram origem a numerosos programas de treinamento e desenvolvimento de executivos em papéis de liderança. Uma intensa propaganda sobre esses programas prometia formar, em salas de aula e em curto espaço de tempo, líderes verdadeiramente eficazes. Constatou-se que, na prática, essa figura perfeita não existia. A distância entre o que era ensinado em sala de aula e a realidade do dia-a-dia daqueles que deveriam comandar grupos de pessoas foi a batalha final que colocou por terra a imensa maioria desses programas de treinamento e desenvolvimento de líderes.

Os líderes eficazes se preocupam em redefinir culturas para fazer face aos desafios de grande magnitude. Tal atitude parece estar contribuindo diretamente para o sucesso e o resultado final positivo de grandes organizações.

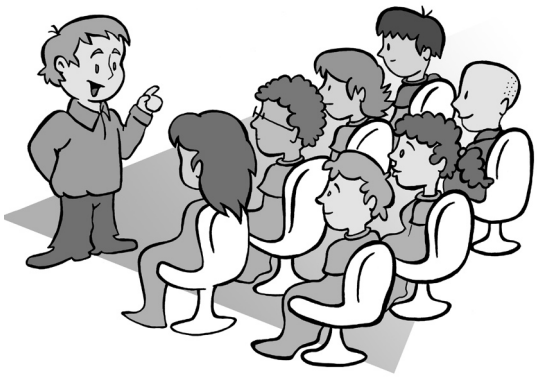
Vários autores já afirmam, com muita propriedade, que, se uma empresa não consegue lidar com novos desafios, está próxima a enfrentar a sua própria extinção. A liderança, assim considerada pelos autores, propõe que o líder, posicionado onde quer que esteja, isto é, acima ou abaixo, com ou sem autoridade, precisa ter a habilidade de engajar seus seguidores a confrontar-se com o inesperado. Essa atitude substitui aquela de culpar as forças externas, a alta direção, a sobrecarga de trabalho e outros fatores pelos possíveis desajustes. O exemplo que o líder pode oferecer será, sobretudo, de apoio, e não mais de controle. Para descobrir o que leva muitos empregados a tomarem a iniciativa de desconsiderar seus próprios interesses para se engajarem nos objetivos propostos por

suas organizações, é indispensável conhecer a qualidade dos líderes que as organizações possuem.

A liderança verdadeiramente eficaz é, em geral, exercida naturalmente. O seguidor espera que o líder ofereça as diretrizes a serem assumidas e sinalize a direção a ser seguida. Sem ser passivo tampouco submisso, o associado disposto a seguir seu líder assume e envolve-se no processo de mudança que está à sua frente.

O líder passou a ser o indivíduo que toma a iniciativa e conduz seus seguidores por meio de sua disposição quase que natural de descobrir novas formas de fazer as mesmas coisas e novas coisas que devam ser feitas diante dos desafios que surgem a cada momento.

Essa característica de inovar e estar sempre descobrindo é o que se denomina hoje em dia "empreendedorismo".



O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

A raiz da palavra empreendedor encontra-se há mais de 800 anos, no passado, com o verbo francês *entreprendre*, que significa "fazer algo". Uma das primeiras definições da palavra "empreendedor" foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J.B. Say, como aquele que "transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixo para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento". O termo *entrepreneur* foi incorporado à língua inglesa, no início do século XIX. Entre os economistas modernos, quem mais se debruçou sobre o tema foi Joseph Schumpeter, que teve grande influência sobre o desenvolvimento da teoria e prática do empreendedorismo. Anexa a essa aula, você poderá encontrar uma lista de conceitos e definições bastante completa e abrangente sobre empreendedorismo para ler quando tiver tempo disponível e interesse em se aprofundar no assunto.

Atividade 1

Veja, na lista a seguir, uma série de autores que definiram empreendedorismo e a característica principal que eles identificaram nas pessoas empreendedoras. Analise essas características, observando as semelhanças e as diferenças de pontos de vista com que os vários autores e pesquisadores discutem o assunto. Escolha uma das características nas definições como "a melhor" delas (ou duas ou três melhores, se preferir) e, a partir disso, escreva a sua própria definição de empreendedorismo.

Autores e características do empreendedor	Sua escolha
Aitken: idéia de inovação.	
Baumol: inovação e liderança.	
Belshaw: iniciativa.	
Casson: economicidade.	
Drucker: prática, visão de mercado e evolução.	
Filion: fixação de objetivos.	
Jasse: foco de mercado.	
Hornday: realização, independência e liderança.	
Hornday and Bunker: identificação de oportunidades.	
Julien: confiança, inovação e conhecimento.	
Kierulff: visão generalista.	
Komives: pioneirismo e inovação.	
Lance: convergência de propósitos.	
Lynn: criatividade.	
Mancuso: promoção e prosperidade.	
Rosenberg: capacidade de correr risco.	
Say: discernimento e perseverança.	
Shumpeter: inovação.	
Schwarts: independência e identificação de oportunidades.	
Shapiro: iniciativa e aceitação do risco e do fracasso.	
Sirópolis: crença, realização e pioneirismo.	
Stacey: flexibilidade e determinação.	

Informar como entrar no fórum.

A seguir, debata com seus colegas de turma, no fórum apropriado, a respeito da escolha dessas características como as melhores e da sua definição para um empreendedor.

Resposta Comentada

Ao desenvolver a atividade, você, certamente, foi capaz de estabelecer um conceito a partir da análise de algumas características citadas pelos diversos autores. Se você escolheu, por exemplo, as características preferidas por Belshaw e Shumpeter, sua definição de empreendedorismo seria: "A qualidade das pessoas que têm iniciativa e são inovadoras". As respostas são pessoais e o debate no fórum, com os colegas, deve servir para comparar as idéias dominantes do seu curso.

CRIAÇÃO DE UM CONCEITO

O empreendedor passou a ser considerado o principal ator do desenvolvimento econômico, depois que, na década de 1930, Joseph A. Schumpeter, retomando o pensamento do precursor Jean-Baptiste Say (1767-1832), voltou o foco de sua teoria para o tripé: "empreendedor, inovação e crescimento econômico".

Desde então, podemos dizer que existe uma capacidade no ser humano de ser protagonista do próprio destino, agindo intencionalmente para modificar sua relação com o outro e com a natureza e de se recriar constantemente. O estudo do empreendedorismo atraiu a atenção de especialistas de diversas áreas, não só dos economistas, mas, também, de educadores, psicólogos, sociólogos, administradores e pesquisadores das áreas de ciências exatas, que analisaram a questão sob diferentes pontos de vista, explicando, assim, a diversidade de definições, visões e abordagens, que contribuem, inegavelmente, para o seu melhor entendimento.

Essa maneira exclusiva de ver a capacidade empreendedora nos permitiu transportá-la de suas origens, a empresa, para todas as atividades humanas. E, ao mesmo tempo, nos levou a ver a qualidade de ser empreendedor como uma maneira de se comportar na sociedade e em diversas situações rotineiras. É por isso que o professor Dolabela (2003) classifica o empreendedorismo como "uma forma de ser", defendendo a extrapolação da ação empreendedora para todas as atividades, lucrativas ou não. A percepção de que a geração do espírito empreendedor tem origem em valores, visão de mundo, práticas e relações sociais de uma

dada comunidade é, talvez, uma das mais significativas conquistas desse campo. A diversidade conceitual possibilitou a identificação de uma forma de empreender que representa o princípio fundamental de todas as demais manifestações: o empreendedorismo coletivo, que visa a geração do capital social.

UMA VISÃO ABRANGENTE DE EMPREENDEDORISMO

Embora tenha abordado o tema depois de Richard Cantillon (1680-1734), Say é considerado o precursor de Schumpeter e o pioneiro do empreendedorismo na história econômica. Say fazia uma distinção entre empreendedores e capitalistas, associando os empreendedores à inovação e vendo-os como agentes da mudança. Entretanto, foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação. A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (FILION, 1999). Outro dos precursores mais afamados, A. Timmons (1994), definiu o empreendedor como "alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso".

A essência do empreendedorismo sempre relacionou-se à criação de uma nova forma de uso dos recursos, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações (FILION, 1999).

O canadense Louis Jacques Filion, autor de uma teoria visionária sobre empreendedorismo, ampliou o âmbito de ação do empreendedor ao perceber que "o empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões" (FILION, 1991a e b). Essas três concepções talvez possam sintetizar as centenas que existem nesse campo de estudo em que, praticamente, não há consensos estabelecidos. Mas, se existem divergências ou diferentes formas de conceituar, todas têm em comum a preocupação de estudar alguém que cria uma empresa ou gera riquezas materiais.

A FORMULAÇÃO DO NOVO CONCEITO

Utilizando o pensamento de Timmons e Say e ampliando a perspectiva apresentada pela teoria visionária de Filion, Dolabella (2002) propôs o seguinte conceito: "É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade".

O sonho a que se refere o conceito, segundo Dolabella, é o sonho estruturante, assim chamado porque pode dar origem e organização a um projeto de vida ou a uma visão de mundo. Tal concepção abrange todos os tipos de empreendedores, tanto os que atuam nas empresas, no governo, no terceiro setor, na posição de empregado, na de dirigente, de profissional autônomo ou proprietário.

Sonho estruturante é o sonho que se sonha acordado, capaz de conduzir à auto-realização. Ele responde à seguinte pergunta, formulada pelo senso comum: "Qual é o seu sonho na vida?". É aquele desejo que faz brilhar os olhos quando se fala nele. Qualquer pessoa, em qualquer condição, tem a capacidade de formular sonhos, porque esse é um atributo da natureza humana. Sonhos de outros tipos são vistos como "sonhos periféricos", ou seja, sonhos que, isoladamente ou em conjunto, não têm o potencial de fundamentar um projeto de vida ou de gerar auto-realização. Não obstante a natureza variada dos sonhos estruturantes, estes são os que podem passar pelo processo "sonhar e tentar realizar".

Os sonhos que não chegam a produzir energia ou emoção suficiente para levar o sonhador à ação não são inertes. Porém, para a teoria do empreendedorismo, o sonho só assume caráter estruturante quando contém energia para impulsionar o indivíduo a tentar realizá-lo. Ao ser concebido, um sonho pode não se referir a algo concreto ou se traduzir de imediato em projeto de ação.

Em geral, o sonho se manifesta em modos de relação socioafetiva: contribuir para construir justiça social, para eliminar a pobreza, para disseminar conhecimentos, agir para conquistar sua independência, poder traçar o próprio destino, construir um futuro melhor para a família, tornar-se respeitável e assim por diante. Esse tipo de abstração depende do sonhador e do estágio em que se encontra. Uma criança de 6 anos, por exemplo, tenderá a formular sonhos concretos: desejo tal brinquedo. Já no caso do adulto, para se tornar concreto, o sonho deve se transformar em uma visão, um projeto de ação, uma idéia de empreendimento.

Nada do que envolve o sonho é estático ou permanente. A representação da realidade feita pelo indivíduo e sua história de vida irão estimular tanto os sonhos quanto as visões. Mas, enquanto os sonhos são fortemente induzidos pelo sistema de valores, incluindo modelos e papéis sociais, a visão é instigada por situações, circunstâncias, habilidades, competências, conhecimentos e comportamentos.

Somente o próprio sonhador pode distinguir entre sonhos estruturantes e periféricos. Ele faz isso ao avaliar a intensidade da emoção que o sonho produz. Ou seja, um sonho estruturante tende a persistir e autoprover-se da carga de emoção necessária à sua realização. Na tentativa de realização do sonho, o indivíduo faz ajustes permanentes entre sua própria essência e sua capacidade de realizar o sonho estruturante, entre o autoconhecimento e o potencial de auto-realização que o sonho deve conter.

Não foi à toa que várias palavras no parágrafo anterior foram precedidas pelo prefixo “auto”. A realização de um sonho é a realização

do ser humano. A questão fundamental a ser entendida agora é que isso é possível no ambiente de trabalho, uma vez que passamos a maior parte de nossas vidas em atividades profissionais.

Ao buscar, dedicadamente, a realização de um sonho, o indivíduo se esforça, trabalha, erra, reavalia, transforma-se, transforma o próprio sonho e começa tudo de novo, num ciclo dinâmico autocriativo, que significa a contínua produção de si mesmo, por meio do constante intercâmbio dos componentes que caracterizam os seres vivos.

Muitas pessoas podem imaginar que um colaborador, numa empresa, não tem a chance de realizar os seus sonhos ou realizar-se. No entanto, a maioria dos nossos sonhos tornam-se realidade, nas organizações onde nos encontramos. Um professor pode descobrir, entre seus alunos, o eco que deseja para suas idéias. Um ministro pode seguir a orientação do seu partido e, ainda assim, transformar a realidade de um setor ou de um país, implementando os seus sonhos. Até mesmo um motorista pode se realizar ao saber que está dirigindo um veículo onde se encontra um rei ou uma rainha.

Não importa o ambiente ou o escopo de nossa responsabilidade nas organizações, sempre poderemos realizar nossos sonhos através de nossa atividade profissional. Isso só não será possível se formos trabalhar em organizações cujas atividades sejam contrárias aos nossos princípios e desejos. Se você avaliou corretamente o seu "jeito de ser", segundo o modelo de Jung (apresentado na Aula 2), deve conhecer seus interesses, o que te atrai, e que profissões seriam mais propícias à realização de seus sonhos.

O empreendedor faz a lapidação constante da compatibilidade entre seu ego e a proposta de auto-realização representada pelo sonho estruturante, assim como com o ambiente em que seus trabalhos se processam.

Sonho coletivo: a inspiração de sonhos individuais

Uma comunidade que sonha, composta por indivíduos cujo sonho é realizar o sonho da comunidade, é uma ameaça para os que tentam preservar a estrutura de poder e impedir mudanças. Nesse sentido, sonhar é perigoso. Se o sonho é individual, em sua concepção, é coletivo em sua finalidade, uma vez que deve, necessariamente, oferecer (e não subtrair) valor para a comunidade.

Além do mais, em sua realização, o sonho é também coletivo, porque é fruto da cooperação de vários atores, recursos e elementos. Considerado sob esse ponto de vista, o conceito de empreendedorismo propõe, em seu âmago, a intencionalidade da geração de melhoria na qualidade de vida de uma coletividade, e não apenas de valores exclusivamente individuais e econômicos. Nesse sentido, o que define o empreendedor, um ser, ao mesmo tempo autônomo e cooperante, é a sua capacidade de identificar e aproveitar oportunidades em seu campo de atuação, gerando valores para a comunidade sob a forma de conhecimento, bem-estar, liberdade, saúde, democracia, riqueza material, riqueza espiritual etc. É por isso que a educação empreendedora deve ser incentivada e desenvolvida em toda e qualquer comunidade em busca de sucesso.

Atividade 2

A figura do empreendedor é cercada por estereótipos ou idéias preconcebidas a seu respeito e maneira de agir diante das dificuldades ou diferentes situações. Muitas vezes, essas idéias não correspondem à realidade e são até mesmo refutadas pelas pesquisas realizadas. A seguir, são apresentadas idéias e conceitos, os quais configuram mitos e realidades sobre o empreendedor, na opinião de Timmons (1994). Leia cada uma das afirmações e decida se você concorda ou não com elas, respondendo se, em sua opinião, trata-se de um mito ou de uma realidade:

Conceito sobre empreendedores	Falso	Verdadeiro	Não sei
1. Empreendedores não são feitos, nascem.			
2. Qualquer um pode começar um negócio.			
3. Empreendedores são jogadores.			
4. Empreendedores querem o espetáculo só para si.			
5. Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.			
6. Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.			
7. Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço.			
8. Começar um novo negócio é arriscado e, freqüentemente, acaba em falência.			
9. O dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio.			
10. Empreendedores devem ser novos e com energia.			
11. Empreendedores são motivados pela busca do dinheiro.			
12. Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.			
13. Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em um ou dois anos.			
14. Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode levantar capital.			
15. Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.			

Resposta Comentada

Segundo Timmons (1994), as respostas corretas a essas afirmações e suas justificativas são as seguintes:

1. Falso – A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade surge depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz através da acumulação das habilidades, know-how, *experiência e contatos, em um período de alguns anos. É possível alguém aprender a ser empreendedor.*

2. Verdadeiro – Os empreendedores que reconhecem a diferença entre idéias e oportunidade e pensam grande o suficiente têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar. Difícil é sobreviver. Talvez somente uma, entre dez e vinte novas empresas que sobrevivem cinco anos ou mais, consegue obter ganhos de capital.

3. Falso – Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.

4. Falso – O empreendedor individual produz uma receita que lhe permite somente "ganhar a vida". É difícil ter um negócio de alto potencial sozinho.

Os empreendedores de sucesso constroem uma equipe. 100% de nada é nada. Eles trabalham para aumentar o bolo, em vez de tirar a maior parte dele.

5. Falso – Estão longe de ser independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, fornecedores, empregados, credores, família).

6. Falso – Não há evidências nas pesquisas, cujos resultados, às vezes, dizem que sim, às vezes que não.

7. Verdadeiro – É verdade, mas não mais que em outras profissões. Contudo, eles acham seu trabalho mais gratificante. São mais ricos e não querem aposentar-se. (Os empreendedores preferem não se aposentar, na proporção de 3 por 1, em relação aos empregados).

8. Falso – Os empreendedores talentosos e experientes (que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair recursos financeiros e outros), freqüentemente, alcançam sucesso. Além disso, a empresa pode entrar em falência, e o empreendedor não. A falência é, muitas vezes, o fogo que tempera o aço da experiência de aprendizado do empreendedor.

9. Falso – Se existir talento, e tiver o empreendedor as características necessárias, o dinheiro virá. Nem sempre o empreendedor que tem dinheiro vai ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes. O dinheiro é para o empreendedor o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramentas inertes que, nas mãos certas, podem criar maravilhas. Mesmo depois de ter feito alguns milhões de dólares, o verdadeiro empreendedor trabalhará incessantemente em uma nova visão para construir outra empresa.

10. Falso – Idade não é barreira. Os empreendedores de sucesso têm, em média, 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores com 60.

O que é importante: know-how, *experiência e relações.*

11. Falso – Empreendedores de sucesso buscam construir empresas onde possam realizar ganhos de capital a longo prazo. Não procuram satisfação imediata de grandes salários e "enfeites". Buscam realização pessoal, controle dos seus próprios destinos e realização dos seus sonhos. O dinheiro é visto como uma ferramenta.

12. Falso – O poder é, antes, um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados.

13. Falso – Raramente um negócio tem solidez em menos de três ou quatros anos. A máxima entre os capitalistas de riscos é: "O limão amadurece em 2,5 anos, mas as pérolas levam de 7 a 8".

14. Falso – Nos Estados Unidos, somente de 1 a 3, em cada 100, conseguem capital.

15. Falso – O oposto é, freqüentemente, verdadeiro, isto é, muito dinheiro, no princípio, pode criar euforia e a "síndrome da criança estragada".

EMPREENDEDORES SÃO APENAS OS CHEFES E LÍDERES?

Embora pareça que somente os chefes e líderes de uma organização sejam capazes de realizar seus sonhos individuais, todo o ambiente de trabalho pode ser propício para um desejo coletivo se realizar.

A natureza dos objetivos ou sonhos individuais é fortemente determinada pelos valores da cultura a que pertence o trabalhador. Por isso não se concebe um sonho individual, ou objetivo particular, não relacionado ao sistema social em que ele vive. Cada indivíduo está completamente imerso nos valores culturais da sociedade onde vive. A fonte de geração de sonhos ou objetivos individuais é a sociedade e suas organizações. Elas trazem em si a capacidade de formular e procurar realizar os desejos de seus participantes e de configurar aspirações quanto ao seu futuro.

O sonho coletivo pode ser definido como a imagem que uma comunidade ou empresa faz de si mesma no futuro. Essa imagem é formada a partir da convergência das múltiplas e diversas imagens dos seus integrantes e associada a um projeto específico e viável de sua transformação em realidade por meio da dinamização dos potenciais humanos, sociais e naturais da própria comunidade. O sonho coletivo é o ambiente sociocultural que inspira os sonhos individuais, definindo as possibilidades de variações quanto à sua natureza, ao grau de diversidade, à distribuição de poder, às potencialidades de geração e à acumulação de riquezas ou à forma de usar os recursos naturais disponíveis.

Para entender esse princípio, podemos analisar como se desenrolou a idéia de desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento humano e o das empresas tiveram um impulso muito grande a partir da Revolução Industrial. Os indivíduos desejavam e sonhavam com o acesso aos bens e serviços que esse avanço proporcionou. No entanto, somente na década de 1960, os primeiros sinais de deterioração do meio ambiente foram identificados por cientistas e pesquisadores. Desde então, o mundo tem sido alertado dos malefícios advindos do nosso modelo de civilização e produção. A poluição do meio ambiente, a chuva ácida, o aumento do buraco na camada de ozônio e o aquecimento global são exemplos significativos e bem divulgados da ação irracional do homem sobre a natureza. Todas essas questões nos levaram a ver o surgimento de uma nova maneira de entender o progresso, no que se denominou desenvolvimento sustentável.

Fazem parte do sonho coletivo as condições concebidas e praticadas por uma sociedade para construir o mundo dos que vivem e dos que viverão; a sua maneira de se organizar, estabelecendo critérios para as relações entre as pessoas, promovendo a conversação para a construção da cooperação; a sua capacidade de resolver conflitos de forma democrática, de liberar e acolher a emoção que define o ser humano. O sonho coletivo de viver num mundo saudável nos levará a ter uma atitude mais racional em relação aos métodos de produção e maiores cuidados com o meio ambiente.

O sonho coletivo é a visão de futuro de uma comunidade. Representa a vontade coletiva construída através da interação que respeita a legitimidade do outro, que acolhe, dá coerência e unicidade às diversas vontades individuais. Sendo produto de pacto comunitário, o sonho coletivo será capaz de provocar mudanças nos valores e nas crenças, na capacidade de organização e nas práticas coletivas que caracterizam aquela comunidade.

Pode ocorrer que, em determinado momento, uma comunidade não tenha formulado seu sonho coletivo ou que os sonhos realizados no passado não tenham sido repactuados, renovados ou substituídos. Pode ser, ainda, que obstáculos intransponíveis na tentativa de realização do sonho coletivo se tenham cristalizado na memória da comunidade, diminuindo sua auto-estima e conduzindo-a a um processo de estagnação e desistência, que é igual a fracasso. Pode ser que, pela falta de novos

empreendedores, a comunidade não tenha se renovado o bastante. Seja qual for a situação, será tarefa de todos os seus integrantes construir o sonho coletivo. Porém, criar as condições para a construção do sonho coletivo e para a busca de sua realização é trabalho para um tipo especial de empreendedor: o empreendedor coletivo.

Voltando ao exemplo do desenvolvimento sustentável, percebemos que somente o empreendedor coletivo poderá transformar a noção de desenvolvimento e construir o novo modelo de sociedade que respeita o meio ambiente e entende que a ação humana irresponsável pode destruir os meios que permitem um viver saudável no futuro.

O EMPREENDEDOR COLETIVO E O DESENVOLVIMENTO

O empreendedor coletivo é aquele que tem como sonho promover o bem-estar da coletividade, a melhoria das condições de vida de todos. Em outras palavras, Dolabella (2000b) chama de empreendedor coletivo o indivíduo capaz de aumentar a capacidade de conversação de uma comunidade, ampliando ou criando a conectividade entre seus diversos setores, gerando o capital social, que é insumo básico do desenvolvimento, cujo trabalho consiste em criar as condições para que a comunidade desenvolva sua capacidade de sonhar. O crescimento econômico, embora necessário, não é suficiente se não for sustentável. Somente com o respeito ao meio ambiente poderemos ter a certeza de que a sociedade permanecerá em contínuo desenvolvimento. Não basta uma distribuição eqüitativa da riqueza produzida, mas, também, conhecimento e poder (entendido como capacidade e possibilidade de influir nas decisões públicas). Assim sendo, tudo indica que o desenvolvimento está relacionado a outros tipos de capital, humano, social, empresarial e natural, além do financeiro, vinculado à renda, bens e serviços.

CAPITAL SOCIAL

O capital social pode ser entendido como a capacidade dos membros de uma comunidade de se associar e se organizar em torno da solução de seus problemas e da construção de sua prosperidade social e econômica. Ele é o elemento formador do sonho coletivo e supõe cooperação, pois, se existe cooperação, o bem coletivo poderá ser colocado acima das divergências causadas por vontades individuais conflitantes.

O LÍDER NO SÉCULO XXI

Conforme sugere Covey (2003), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica dessa época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que, praticamente, ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir e, que ainda, possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades (VERGARA, 1999).

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir, obstinadamente, o que se convencionou chamar de "excelência gerencial". Nesse contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente, não no produto), deixar agir com autonomia (*empowerment*), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (*downsizing*), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente. Vergara (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilha a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos, somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo; contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes; ter habilidade na busca de clarificação de problemas; ser criativo; fazer da informação sua ferramenta de trabalho; ter iniciativa; comprometimento; atitude sinérgica; ousadia; visualizar o sucesso; construir formas de auto-aprendizado; conhecer seus pontos fortes e os fracos; ser ouvido; reconhecer que todos, de alguma forma,

têm alguma coisa com que podem contribuir; visualizar a comunicação; pensar globalmente e agir localmente; reconhecer o trabalho das pessoas; ter energia radiante e ser ético.

Para Senge (2004), é necessário começar a acreditar que líderes são aquelas pessoas que "caminham na frente", sinceramente compromissadas com mudanças profundas em si mesmas e em suas organizações. Lideram através do desenvolvimento de novas habilidades, recursos e empreendimentos. E provêm de várias partes de uma organização. Existem três tipos essenciais de líderes, na construção das organizações voltadas para o futuro, correspondendo, de forma aproximada, a três diferentes posições organizacionais:

- Líderes de linha locais, que podem empreender expressivos experimentos organizacionais para testar se novos recursos de aprendizado conduzem a melhorias nos resultados de negócios.
- Líderes executivos, que apóiam os líderes de linha, desenvolvem infra-estruturas de aprendizado e guiam, pelo exemplo, no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado.

- "Intercomunicadores" ou construtores das comunidades, ou "semeadores" da nova cultura, que podem mover-se livremente pela organização para encontrar aqueles que estejam predispostos a efetuar mudanças, colaborar com experimentos organizacionais e ajudar na difusão de novos aprendizados.

As organizações do futuro serão comunidades de empresários internos. Serão estruturadas a partir de várias comunidades menores interativas, mais semelhantes a estruturas de mercado de uma nação livre do que àquela do sistema totalitário. Cada uma dessas empresas precisará de liderança. As novas organizações serão pluralistas em essência, preferindo o conflito entre pontos de vista concorrentes e a disputa de fornecedores concorrentes à ilusória segurança do comando burocrático e dos monopólios internos da função. O poder para tomar decisões de trabalho fundamentais – tais como o que fazer e com quem fazer – continuará sendo despojado pela hierarquia a grupos menores e autogerenciáveis que tomam essas decisões em conjunto. Hoje em dia, tem sido dada tamanha ênfase ao papel do líder na criação da visão e dos valores que o papel do desenvolvimento de sistemas que sustentem e orientem a liberdade é ignorado. Uma vez obtido êxito na definição e na comunicação da visão e dos valores, o desenvolvimento de muitos líderes potenciais é o próximo passo crítico na criação de uma organização com muitos líderes.

Contudo, para Pinchot (2004), à proporção que a complexidade de cada organização ultrapassa o domínio da liderança direta, o papel central do líder passa a ser o de contribuir para a cultura empresarial e instituições corporativas que coloquem a liberdade em ação e criem uma sociedade mais livre dentro da organização. Essa sociedade mais livre se baseará em valores aos quais estejamos todos bastante familiarizados, valores como o respeito por todos e por suas opiniões; liberdade de escolha, expressão e reunião; igualdade e justiça.

O papel da alta liderança será muito semelhante ao do melhor tipo de governo de uma nação livre. Ouvindo os seguidores, estes líderes não serão, basicamente, atores ou mesmos instrutores, mas projetistas do jogo que proporciona o melhor para os demais.

Como perfil necessário para o desenvolvimento do papel de líder nesse cenário, o mercado buscará, acima de tudo, um comportamento equilibrado e resistente às pressões, tanto no que se refere aos resultados esperados como nas necessidades pessoais dos integrantes das equipes.

O papel do líder exigirá uma personalidade forte e sensível aos ambientes interno e externo, assim como uma forte orientação para as pessoas e para o desenvolvimento e a satisfação dos anseios de seus colaboradores. Se, nesse processo de influência, o líder consegue que seus seguidores se abneguem em relação à causa ou ao alcance de objetivos estratégicos, até mesmo, se necessário, fazendo sacrifícios pessoais, no presente, em prol de vantagens futuras, pelo crédito dado a ele, e pelas constantes trocas intertemporais, esse líder conseguiu com que sua equipe se tornasse embaixadora (*entrepreuner*) da causa. Um processo de convencimento que permite a colaboração à aceitação, sem vacilos, da direção e do caminho que o líder dará à equipe ou à empresa, quando em um momento de instabilidade do cenário macroeconômico precisar reformular um sistema, se este se apresentar contraprodutivo.

CONCLUSÃO

Nesta aula, falamos sobre o conceito de empreendedorismo e fomos levados a entendê-lo sob o ponto de vista da realização de sonhos e do desenvolvimento da sociedade como um todo. Não se trata de uma utopia, mas de um realidade. As pessoas podem realizar seus sonhos enquanto trabalham nas organizações onde exercem suas atividades profissionais. O exercício de tais atividades deve combinar com o sonho de cada indivíduo e, assim, permitir que todos realizem seus objetivos pessoais. A reunião de todos os objetivos e sonhos pessoais será sempre a formulação de um grande sonho coletivo de desenvolver a sociedade e tornar o mundo mais justo e adequado para se viver.

Numa empresa ou organização onde exista liberdade de ação e respeito aos indivíduos, podemos dizer que há condições para se realizar os sonhos individuais e coletivos. Essa maneira de ver o trabalho é o que chamamos de incentivo à iniciativa e ao empreendedorismo. No entanto, isso somente é possível quando as pessoas trabalham em atividades que lhe dão prazer e satisfação pessoal.

Você teve a oportunidade de pensar a respeito do seu próprio jeito de ser ao identificar o seu tipo psicológico, segundo o modelo de Jung. Assim, pode saber em que áreas ou atividades profissionais poderá se sentir mais confortável e feliz. Se assim o fizer, você poderá realizar seus sonhos e objetivos pessoais em seu trabalho e através dele.

Lembre-se de que ser um administrador é ser um líder em potencial. Você está sendo formado para isso. Você poderá agir de maneira empreendedora ou não e poderá contribuir para o desenvolvimento da sociedade daqui para a frente. Faça a sua escolha hoje e realize seus sonhos.

Na Atividade Final, vamos analisar uma organização. Os pontos a serem observados poderão ser alvo de ações concretas dos colaboradores e líderes das organizações. Quando entendemos as empresas e suas características, podemos entender melhor o nosso comportamento dentro delas.

Atividade Final

Questionário de diagnóstico da sua organização

Todos nós estamos continuamente envolvidos com alguma organização. Vamos fazer um pequeno diagnóstico da organização onde você trabalha atualmente. Se, por acaso, você não estiver trabalhando, pense em sua escola ou em qualquer outra organização de que participe intensamente. Fazer um diagnóstico da empresa poderá ser útil, também, para você analisar como está o seu comportamento em relação a ela. Responda às afirmações listadas a seguir, de acordo com a seguinte pontuação, atribuindo notas de 1 a 6 às declarações sobre a sua empresa ou escola:

1. se você concorda plenamente com a afirmação;
2. se você apenas concorda com a afirmação;
3. se você concorda parcialmente com a afirmação;
4. se você discorda parcialmente da afirmação;
5. se você apenas discorda da afirmação;
6. se você discorda plenamente da afirmação.

Característica a ser avaliada (afirmação sobre a empresa)	nota
1. Os objetivos dessa organização estão claramente delineados.	
2. A divisão do trabalho dessa organização é flexível.	
3. Meu supervisor imediato apóia meus esforços.	
4. Meu relacionamento com meu supervisor é harmonioso.	
5. Meu trabalho me dá oportunidade de crescer como pessoa.	
6. Meu supervisor imediato tem idéias que são úteis para mim e para o meu grupo de trabalho.	
7. Essa organização não é resistente a mudanças.	
8. Estou, pessoalmente, de acordo com os objetivos estabelecidos para minha unidade de trabalho.	
9. A divisão de trabalho dessa organização propicia que sejam alcançados seus objetivos.	
10. Os padrões de liderança dessa organização ajudam seu progresso.	
11. Há, sempre, alguém com quem falar, se eu tiver algum problema relacionado com o meu trabalho.	
12. O sistema de salários e benefícios dessa organização trata cada empregado com equanimidade.	
13. Disponho das informações de que necessito para fazer um bom trabalho.	
14. Essa organização está introduzindo, em grau adequado, novos procedimentos e políticas.	
15. Compreendo os objetivos dessa organização.	
16. A maneira pela qual as tarefas e os trabalhos são divididos tem lógica.	
17. Os esforços de liderança dessa organização resultam no atingimento de seus objetivos.	
18. Mantenho um bom relacionamento, tanto pessoal como profissional, com os membros de meu grupo de trabalho.	
19. Existe oportunidade de promoção nessa organização.	
20. Essa organização tem mecanismos adequados de integração.	
21. Essa organização é favorável a mudanças.	
22. As prioridades dessa organização são compreendidas por seus empregados.	
23. A estrutura de minha unidade de trabalho é bem delineada.	
24. Percebo, com clareza, todas as vezes que meu chefe tenta dirigir meus esforços no trabalho.	
25. Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.	
26. O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.	
27. As outras seções ajudam a minha, sempre que há necessidade de assistência.	

28. Gosto de mudar as coisas no meu trabalho, ocasionalmente.	
29. Prefiro menos ingerência na decisão dos objetivos de minha unidade de trabalho.	
30. A divisão do trabalho dessa organização ajuda nos esforços para atingir seus objetivos.	
31. Compreendo os esforços do meu chefe para influenciar a mim e a outros membros da unidade de trabalho.	
32. Não há evidência de conflitos não resolvidos nessa organização.	
33. Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos.	
34. As atividades de planejamento e controle dessa organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento.	
35. Essa organização tem capacidade de mudar.	

Contagem dos pontos

Transfira os pontos que você atribuiu à empresa em avaliação para a coluna correspondente, de acordo com o número da afirmação ao lado. Depois disso, some os pontos e tire a média, dividindo o total por cinco. Vamos analisar, inicialmente, a organização e a estrutura da empresa avaliada.

Objetivos		Estrutura		Mecanismos de apoio	
questão	nota	questão	nota	questão	nota
1		2		6	
8		9		13	
15		16		20	
22		23		27	
29		30		34	
Total		Total		Total	
Média		Média		Média	

Agora, vamos analisar os elementos de apoio aos colaboradores. Use o mesmo procedimento citado anteriormente.

Liderança		Relações		Recompensas	
questão	nota	questão	nota	questão	nota
3		4		5	
10		11		12	
17		18		19	
24		25		26	
31		32		33	
Total		Total		Total	
Média		Média		Média	

Finalmente, vamos analisar a capacidade de se transformar, de acordo com as mudanças no ambiente e a visão da empresa como um todo. Para fazer a avaliação geral, some as médias de cada um dos fatores em avaliação e tire a média das médias.

Propensão à mudança		Visão geral	
questão	nota	questão	nota
7		Média 1	
14		Média 2	
21		Média 3	
28		Média 4	
35		Média 5	
Total		Média 6	
Média		Média 7	
		Total	
		Média das médias	

Resposta Comentada

Quem propôs esse modelo de avaliação foi Weisbord e é conhecido como o Modelo Organizacional das seis caixas de Weisbord (1976). O objetivo principal é verificar como os colaboradores vêem a organização e não exatamente como ela é mesmo.

Os fatores em observação foram definidos como os principais para que os membros de uma organização entendam seus objetivos e se sintam participantes e constituintes da mesma. Não respostas certas nem erradas, apenas a maneira da pessoa ver e entender o seu ambiente de trabalho.

Quanto mais próximo de um for a média obtida em cada fator em observação, melhor deve estar a organização naquele quesito. Da mesma forma, quanto maior for a média, pior deve ser o resultado da organização naquele quesito. Se um deles está próximo de seis, é porque o quesito observado na análise precisa ser reestruturado. A média próxima de um significa que a empresa está funcionando bem.

RESUMO

As atitudes de inovar e estar sempre descobrindo caracterizam o que se denomina, hoje em dia, "empreendedorismo". A palavra "empreendedor" foi, inicialmente, usada pelo francês J.B. Say, como aquele que "transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixo para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento". O empreendedor passou a ser considerado o principal ator do desenvolvimento econômico, quando Joseph A. Schumpeter voltou o foco de sua teoria para o tripé: "empreendedor, inovação e crescimento econômico". A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios. No Brasil, Dolabella propôs o conceito de que "é empreendedor, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade". Nada do que envolve o sonho é estático ou permanente. Não importa o tamanho ou a abrangência de nossa responsabilidade nas organizações, sempre poderemos realizar nossos sonhos através de nossa atividade profissional. Embora pareça que somente os chefes e líderes de uma organização sejam capazes de realizar seus sonhos individuais, todo o ambiente de trabalho pode ser propício para um desejo coletivo se realizar. Covey sugere que o papel do líder no século XXI não consiste em "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro, como um verdadeiro empreendedor. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Para Senge, é necessário começar a acreditar que líderes são aquelas pessoas que 'caminham na frente', sinceramente compromissadas com mudanças profundas em si mesmas e em suas organizações. Lideram através do desenvolvimento de novas habilidades, recursos e empreendimentos.

E provêm de várias, ou de todas as partes de uma organização. Numa empresa ou organização onde exista liberdade de ação e respeito aos indivíduos, podemos dizer que há condições para se realizar os sonhos individuais e coletivos. Essa maneira de ver o trabalho é o que chamamos de incentivo à iniciativa e ao empreendedorismo. Isso só é possível quando as pessoas trabalham em atividades que lhe dão prazer e satisfação pessoal.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

O empreendedor é uma pessoa que inova e descobre novas formas de agir e produzir bons resultados. Na próxima aula, vamos discutir o conceito de inovação e como, provavelmente, age uma pessoa com essa característica em sua personalidade.

Anexo

PENSADORES E DEFINIÇÕES DO EMPREENDEDORISMO
Aitken: *idéia de inovação*. "...As características convencionalmente associadas com empreendimento - liderança, inovação, risco etc. - estão associadas ao conceito, precisamente porque, em uma cultura altamente comercializada como a nossa, elas são características essenciais da efetiva organização dos negócios. Pela mesma lógica, em uma cultura diferentemente orientada, as características típicas de um empreendimento diferem" (1963)."...contudo, por definição, empreendedorismo sempre envolve, explícita ou implicitamente, a idéia de inovação" (1965).
Baumol: *inovação e liderança*. O empreendedor (queira ou não, também exerce a função de gerente) tem uma função diferente. É seu trabalho localizar novas idéias e colocá-las em prática. Ele deve liderar, talvez ainda inspirar. Em resumo, ele é inovador. Ele é o indivíduo que exercita o que, na literatura de administração, é chamado de "liderança.... mesmo não estando presente, ele é percebido como se estivesse (1968)".
Belshaw: *iniciativa*. "Um empreendedor é alguém que toma a iniciativa nos recursos administrativos" (1955).
Brereto: inovação, promoção. "Empreendedorismo - a habilidade de criar uma atividade empresarial crescente onde não existia nenhuma anteriormente" (1974).
Carland e outros: *práticas estratégicas e inovadoras*. "Um empreendimento empresarial é aquele cujos principais objetivos são lucratividade e crescimento. Um negócio é caracterizado pelas práticas estratégicas inovativas. Um empreendedor é um indivíduo que estabelece e gera um negócio com a principal intenção de lucro e crescimento. O empreendedor é caracterizado, principalmente, pelo comportamento inovativo e empregará práticas estratégicas de gerenciamento no negócio" (1984).
Casson: *economicidade*. "Um empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões determinantes sobre a coordenação de recursos escassos" (1982).
Drucker: *prática; visão de mercado; evolução*. "O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente" (1974). Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática.
Filion: *fixação de objetivos*. "Um empreendedor é uma pessoa imaginativa, caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetiva". Esta pessoa manifesta-se pela perspicácia, ou seja, pela sua capacidade de perceber e detectar as oportunidades. Também, por longo período, ele continua a atingir oportunidades potenciais e continua a tornar decisões relativamente moderadas, tendo em vista modificá-las.
Jasse: *foco de mercado*. "...Pode-se definir mais simplesmente empreendedorismo como a apropriação e a gestão dos recursos humanos e materiais dentro de uma visão de criar, desenvolver e implantar resoluções permanentes de atender às necessidades dos indivíduos" (1982). "...O espírito empresarial se traduz por uma vontade constante de tomar as iniciativas e de organizar os recursos disponíveis para alcançar resultados concretos" (1985).

Hornday: *realização independência; liderança*. "Comparados aos homens em geral, os empreendedores estão significativamente em maior escala, refletindo necessidade de realização, independência e eficiência de sua liderança, e estão, em menor escala, refletindo ênfases nas necessidades de manutenção" (1970).

Hornday and Bunker: *identificação de oportunidades*. "Smith (1967) refere-se a dois tipos de empreendedores: o empreendedor profissional (ou artesanal) e o empreendedor que identifica oportunidades. Os primeiros são limitados em termos de bagagem cultural e engajamento social".

Julien: *confiança; inovação; conhecimento*. O empreendedor é aquele que não perde a capacidade de imaginar, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate a rotina, evita constrangimentos. É aquele que cria uma informação interessante ou não do ponto de vista econômico (inovando em relação ao produto, ou ao território, ao processo de produção, ao mercado...) ou aquele que antecipa sobre esta informação (antes dos outros ou diferentemente dos outros). É aquele que reúne e sabe coordenar os recursos econômicos para aplicar, de modo prático e eficaz sobre um mercado, a informação que ele conhece a fundo. Ele o faz, primeiro, em função das vantagens pessoais, tais como prestígio, ambição, independência, o jogo, o poder sobre si e sobre a situação econômica e, em seguida, o lucro, etc. (1986).

Kets de Vries: *inovação*. "Empreendedores parecem ter uma realização orientada, como a de assumir a responsabilidade por decisões, e não gostam de trabalhos repetitivos e rotineiros. Os empreendedores criativos possuem um alto nível de energia e um ótimo grau de perseverança e imaginação, que combinam com a espontaneidade de assumir riscos moderados e calculados, possibilitando-lhes transformar o que freqüentemente começou com uma simples e mal definida idéia em algo concreto". Empreendedores também podem gerar um entusiasmo altamente contagioso dentro de uma organização. Eles programam um senso de propósito e, fazendo isso, convencem os outros de que eles estão onde está a ação (1985).

Kierulff: *visão generalista*. "...há evidências que as características empresariais e comportamentais podem ser desenvolvidas"."...O empreendedor é, acima de tudo, um generalista - ele deve saber um pouco sobre tudo" (1975).

Komives: pioneirismo inovação. "...é alguém que inicia um negócio onde, geralmente, não existia ninguém antes dele". "Empreendedorismo realmente se refere às pessoas que desejam adentrar-se em uma nova empreitada e se construir sobre ela".

Lance: *convergência de propósitos*. "...uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança, vocação artística, habilidade e perícia profissional em uma fundação sobre a qual constrói um time motivado. Esse grupo de seres humanos, às vezes sem se conhecerem previamente, desenvolvem uma nova empresa" (1986).

Lynn: *criatividade*. "...O empreendedor é também alguém criativo no sentido de que tenha de criar um novo produto ou serviço na imaginação e, então, deve ter energia e autodisciplina de transformar a nova idéia em realidade".

Mancuso: *promoção; prosperidade.* "Um empreendedor é a pessoa que cria uma empresa próspera do nada" (1974).

McClelland: *economicidade viabilidade*. "Alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos, e produz mais do que consome a fim de vendê-los (ou trocá-los) pelo pagamento ou renda".
Palmer: *risco calculado*. "...tomar decisões sob diversos graus de incerteza vem a ser uma característica fundamental do empreendedorismo" (1971).
Rosenberg: capacidade de correr risco. Empreendedor: "Alguém que assume o risco financeiro da iniciação, operação e gerenciamento de um dado negócio ou empresa".
Say: *discernimento; perseverança*. "...Um empreendedor... Para ter sucesso, ele deve ter capacidade para julgar, perseverança e um conhecimento do mundo tanto quanto do negócio. Ele deve possuir a arte de superintendência e administração" (1803).
Schumpeter: *inovação*. "Sempre enfatizei que o empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa" (1934). Inovação como critério para o empreendedorismo: "Empreendedorismo, como definido, consiste essencialmente em fazer coisas que não são geralmente feitas em vias normais da rotina do negócio; é essencialmente um fenômeno que vem sob o aspecto maior da liderança. Mas esta relação entre empreendedorismo e liderança geral é uma relação muito complexa."
Schwarts: *independência; identificação de oportunidades.* "Empreendedor: um inventor, um mercador, ou simplesmente alguém que busca independência, que usa uma oportunidade para desenvolver seus talentos para fundar uma nova companhia".
Shapiro: *iniciativa*; *tomada de iniciativa*; organização ou reorganização de mecanismos socioeconômicos para transformar recursos e situações em contas práticas; aceitação do risco e fracasso. O principal recurso usado pelo empreendedor é ele mesmo...(1975).
Sirópolis: *crença*; *realização*; *pioneirismo*. "Hoje tomamos como definição o termo empreendedor. Ele sugere espírito, zelo, idéias. Contudo, temos a tendência de usar a palavra livremente para descrever qualquer um que dirige um negócio, por exemplo, para a pessoa que preside a General Motors ou possui uma banca de frutas, ou a pessoa que é dona do McDonald's (franquia) ou vende assinaturas de revistas". Antes, a palavra "empreendedor" gozava de um significado mais puro, mais preciso. Descrevia apenas aqueles que criaram seus próprios negócios, aqueles como Henry Ford.
Stacey: *flexibilidade*; *determinação*. "Certamente, no início de sua carreira, o maior dom de um empresário tradicional é sua habilidade de explorar inúmeros caminhos para assegurar o seu sucesso, sem se tornar desanimado pelo fracasso ao longo do percurso; um dos seus dons é diminuir suas perdas rapidamente; e um outro é levantar-se, sacudir a poeira e tentar novamente" (1980).
Stevenson and Gumpert: *direcionamento*; *flexibilidade*; *tenacidade*. "Um Raio-X da organização empresarial revela essas características dinâmicas: encorajamento da imaginação dos indivíduos; flexibilidade; e voluntariedade em aceitar riscos" (1985).

AULA 10

Criatividade e inovação

Meta da aula

Apresentar os conceitos de criatividade e inovação e definir suas importâncias para as empresas.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar oportunidades e tendências de novos negócios no Brasil e na região onde o aluno vive;
2. avaliar sua capacidade criativa;
3. identificar uma resposta como certa ou errada pela argumentação que a justifique e não pela resposta em si;
4. identificar novas maneiras de buscar respostas para os problemas;
5. esboçar a criação de um novo empreendimento organizacional a partir de informações básicas do ambiente em que vive e do setor de seu interesse.

INTRODUÇÃO

Em qualquer tipo de empresa existe oportunidade para as pessoas que têm capacidade empreendedora. Na Aula 9, discutimos o conceito de empreendedorismo e as características principais das pessoas com perfil empreendedor.

Os empreendedores geram novas idéias e as colocam em prática, transformando as atividades rotineiras de um negócio. No entanto, muitas vezes, a iniciativa e a capacidade empreendedora são mal compreendidas e, sob certas circunstâncias, até desestimuladas. As pessoas temem perder ***status*** e poder nas organizações e custam a admitir que os colaboradores de qualquer nível sejam capazes de encontrar solução para os problemas enfrentados no dia-a-dia.

Existem ao menos três tipos de atividades empreendedoras principais que serão tratadas nesta aula: a capacidade empreendedora independente, sem o benefício do apoio de uma empresa; a capacidade de gerar uma nova unidade de negócios a partir de uma empresa constituída; e a capacidade de gerar novos negócios para uma organização em que se está trabalhando.

As empresas que incentivam e usam dedicadamente seus colaboradores na criação de novos negócios criam uma enorme capacidade de crescimento do trabalho. Assim, elas contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento econômico do país.

EMPREENDEDORES INDEPENDENTES

Segundo Dolabella (2003), ser empreendedor é realizar sonhos. Por que as pessoas iniciam seus próprios negócios? Que tipo de negócio uma pessoa deve iniciar? O que é necessário para ser bem-sucedido na criação de um novo negócio? Quais os perigos a enfrentar?

Você já se pegou pensando nisso?

Figura 10.1: Na hora de realizar o sonho de ter o próprio negócio, é preciso avaliar com cuidado o que é preciso para ser bem-sucedido.

Em geral, ouvimos falar que as pessoas começam suas próprias empresas por causa do desafio, do lucro potencial e da grande satisfação de trabalhar por conta própria, sem ter patrão. No entanto, no Brasil, nem sempre é assim. Muitas pesquisas têm revelado que os empreendedores surgem mais por necessidade do que por iniciativa ou capacidade de liderança.

As oportunidades limitadas, comuns em países em desenvolvimento, podem ser um fator motivante para se começar um novo empreendimento. As pessoas sentem seu progresso bloqueado e desejam abrir um novo negócio para continuarem ativas e capazes de prover a si, à sua família, bem como atender às suas realizações pessoais.

Um empreendedor independente é a pessoa que começa um novo negócio, independentemente das razões que o levaram a isso. Com o aumento do desemprego no mundo, devido aos mais diversos fatores, é bom que surjam novos empreendedores e mais pessoas em busca da realização de seus sonhos.

AS CONDIÇÕES ECONÔMICAS E O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS

Dinheiro não é um recurso fácil, e costuma ser difícil abrir um novo negócio. Os bons governantes são os que cumprem a sua obrigação de criar os mecanismos para o acesso ao crédito a um maior número de pessoas, seus cidadãos. Quanto maior a quantidade de crédito e recursos disponíveis para o público, maior será a taxa de formação de novos negócios. Com o declínio do crédito e dos recursos disponíveis na praça, da mesma forma, os negócios diminuem.

Crescimento econômico real e desempenho positivo do mercado também são fatores que ajudam no desenvolvimento de novos negócios. Sob condições favoráveis, muitas pessoas se arriscam a produzir e criar, porque sabem que haverá meios de se recuperar se a empresa não for bem-sucedida inicialmente.

No entanto, tempos de escassez e economias frágeis também são propícios à criação de novas empresas, desde que as pessoas saibam aproveitar as oportunidades e sejam capazes de identificar o que será buscado no futuro próximo.

O QUE É MAIS IMPORTANTE NA HORA DE ABRIR UM NEGÓCIO?

Embora a primeira idéia sempre esteja relacionada à capacidade e aos desejos do empreendedor, o fator mais importante a ser considerado são as oportunidades do mercado presente e futuro.

Os empreendedores iniciantes devem ficar sempre atentos, conversar com os possíveis consumidores, com pessoas com conhecimento técnico, com outros empresários do mesmo ramo de seu interesse e assim por diante.

Uma análise cuidadosa do mundo atual pode nos levar a sugerir que os seguintes pontos devem ser considerados em destaque:

1. Descobertas tecnológicas: biotecnologia, microcomputadores etc.
2. Mudanças demográficas: variações de população e faixas etárias devem ser estudadas com atenção.
3. Mudanças no estilo de vida: roupas, alimentos, novas modalidades esportivas etc.
4. Deslocamentos econômicos: o desenvolvimento regional e mundial se move com facilidade, assim como a liderança comercial e política entre as nações.
5. Calamidades: desastres naturais ou guerras são, infelizmente, uma excelente oportunidade de novos negócios.
6. Mudanças nas regras pelo governo: legislações ambientais e outras leis (recentemente incluídas na pauta da maioria dos países) representam um foco emergente de novos negócios.
7. Descoberta de recursos: novos recursos e novas áreas de exploração são diariamente abertos em todo o mundo; o empreendedor só precisa estar atento a elas.

O QUE É NECESSÁRIO PARA SER BEM-SUCEDIDO?

Algumas das características comuns dos empreendedores bem-sucedidos podem ser vistas a seguir:

- Comprometimento e determinação.
- Liderança.
- Obsessão por oportunidades.
- Tolerância ao risco.
- Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação.
- Motivação para a excelência.

Qualquer pessoa que puder identificar em si mesma essas qualidades provavelmente tem as condições para ser um empreendedor bem-sucedido. Se você não consegue ver em si mesmo essas qualidades, não desanime. Você pode desenvolvê-las e procurar avançar naquelas em que apresenta maior dificuldade. Desistir dos seus sonhos não fará de você um melhor empregado em nenhuma empresa pública ou privada.

Atividade 1

Pense nos fatores e tendências citados anteriormente e procure identificar, em sua região, oportunidades de negócios relacionadas a cada um dos fatores relacionados a seguir. Por exemplo, se também considerarmos os fatores climáticos, não mencionados anteriormente, mas igualmente importantes, poderíamos dizer que, no Brasil, o clima é propício à venda de sorvetes e turismo de verão na maior parte do território nacional.

Descobertas tecnológicas	
Mudanças demográficas	
Mudanças do estilo de vida	
Deslocamentos econômicos	
Calamidades e desastres naturais	
Mudanças nas regras de governo	
Descobertas de recursos	

Resposta Comentada

As oportunidades variam grandemente em função da região ou do país e, principalmente, das informações da pessoa. Mas cuidado com generalizações: ainda que em grande parte do nosso país as temperaturas sejam altas, na região Sul, por exemplo, as temperaturas são baixas e, no caso dos sorvetes, torna-se necessário uma prévia e detalhada pesquisa.

As respostas que apresentamos a seguir são bastante genéricas, mas podem servir de sugestão para que você pense criativamente em ser um bom empreendedor.

Descobertas tecnológicas	*Telefones e aparelhos de som integrados.*
Mudanças demográficas	*Há um crescimento acentuado da população idosa.*
Mudanças do estilo de vida	*As pessoas têm menos tempo disponível e apreciam comidas rápidas e locais mais seguros.*
Deslocamentos econômicos	*As cidades do interior, em geral, oferecem mais conforto, segurança e qualidade de vida, hoje em dia.*
Calamidades e desastres naturais	*O aquecimento global tem provocado chuvas torrenciais e verões mais quentes em todo o mundo.*
Mudanças nas regras de governo	*O governo brasileiro criou o "Simples", uma modalidade de tributação facilitada para pequenos negócios.*
Descobertas de recursos	*Frutas regionais do Norte do Brasil, como o cupuaçu e o açaí, têm sido introduzidas com sucesso em novos mercados.*

POR ONDE COMEÇAR UM NOVO NEGÓCIO?

O maior problema enfrentado pelas pessoas que desejam ou precisam começar um novo negócio está relacionado à pergunta: "Por onde começar?"

A Atividade 1 listou uma série de fatores que levam as pessoas à atividade empreendedora. Esses fatores são, em geral, denominados "oportunidades". Uma descoberta tecnológica é uma grande oportunidade para um novo negócio, tanto quanto a descoberta de novos recursos ou mudanças nas regras propostas pelos governantes.

No entanto, a maior dificuldade das pessoas está em reconhecer que podem descobrir, por si mesmas, uma capacidade que não imaginavam existir: inventar um novo negócio e, sem se arriscar em demasia, criar uma nova empresa ou uma nova forma de agir em seu trabalho.

Se uma pessoa deixa-se levar pelo processo de tentativa e erro para verificar se sua iniciativa dará certo ou não, está, na verdade, arriscando-se a um fracasso grandioso. Se esta pessoa, entretanto, pode arcar com tais riscos, então não haverá problema em perder muito dinheiro ou muito tempo. Mas essa não é a realidade para a maioria de nós, que muitas vezes temos somente os recursos e/ou idade para uma tentativa única. É como se você estivesse caminhando por uma estrada desconhecida, não se importando em chegar a lugares nunca antes visitados. Pode ser que, ao encontrar novas pessoas, novas oportunidades ou outros efeitos "colaterais", você encontre também alegria e felicidade. Mas, e se não for assim?

Algumas características necessárias para ser bem-sucedido foram listadas anteriormente. Ter algumas delas ou até mesmo todas não é garantia de sucesso. Porém, os maiores empreendedores conhecidos mostraram ter essas características de maneira acentuada. E quanto a você? É criativo? Sabe inventar e descobrir novas maneiras de fazer sucesso?

Atividade 2

Antes de responder às perguntas seguintes, leia o texto:

> Às vezes, idéias criativas surgem de onde menos esperamos. Quem poderia imaginar, por exemplo, que um pedaço de papel amarelo com cola na ponta pudesse ser uma grande invenção no mundo pós-moderno? Pois é, foi acidentalmente que um funcionário da 3M descobriu utilidade para uma cola pouco adesiva criada por um colega de trabalho. Quando foi criada, no entanto, a invenção foi vista como mais uma bobagem – ninguém tinha idéia do quão poderia ser útil ter o *post-it* para anotar seus recados. Atualmente, mais de vinte anos após o surgimento do invento, ninguém duvida da importância daquela "bobagem".

a. Quando você teve a sua última idéia criativa?

( ) na manhã de hoje
( ) ontem
( ) na semana passada
( ) no mês passado
( ) no ano passado

b. Que idéia foi essa?

_____
_____
_____

c. Qual a sua motivação para ser criativo?

_____
_____
_____

Comentário

Em geral, as pessoas pensam que idéias criativas são coisas totalmente novas e inusitadas. Por isso, respondem que sua última idéia criativa ocorreu muito tempo atrás. Mas não é assim, e isso fica claro com o exemplo do post-it *– o que num primeiro momento pode parecer óbvio e bobo pode depois virar um grande sucesso.*

Descobrir um novo chocolate saboroso no supermercado pode ser criativo. Decidir escovar os dentes de outra forma ou assistir a um programa de televisão ou algum tipo de filme que não faz parte de sua lista de preferência também pode ser criativo, porque nos permite pensar diferente e descobrir novas coisas.

Procure lembrar-se de tudo o que você fez no dia de hoje e verifique se não foi criativo de alguma maneira. Basta lembrar quando pensou ou fez qualquer coisa de maneira diferente do seu costume.

O QUE É UM PENSAMENTO CRIATIVO?

Uma das idéias mais criativas e mais bem-sucedidas da história humana surgiu quando Joham Gutemberg inventou a prensa tipográfica e o tipo móvel. Ele juntou duas idéias simples e bem conhecidas, a prensa de vinho e o cunho de imprimir moedas, e resolveu testar. A prensa de vinho era usada para fazer pressão sobre uma grande superfície e extrair o suco da uva. O cunho de moedas tinha a finalidade de imprimir uma imagem sobre superfície pequena de uma moeda. Ao juntar as duas coisas, ele reuniu vários cunhos de moeda e os colocou numa prensa de vinho para ver se surgia uma imagem impressa. E deu certo. Deu muito certo. Assim, todos os livros e todo o conhecimento humano puderam ser distribuídos ao mundo.

Figura 10.2: Prensa de tipos móveis, inventada por Gutemberg.
Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/printing-press10_02b-prensa

Outro grande criador e inventor foi Thomas Alva Edison, que juntou dois princípios muito simples e bem conhecidos para criar a lâmpada incandescente. Um filamento metálico percorrido por uma corrente elétrica ficava incandescente e iluminava o ambiente. No entanto, os filamentos se partiam com facilidade e rapidamente, não permitindo que as pessoas tivessem uma iluminação constante. Muitas pessoas tentaram encontrar um filamento mais resistente e muitos foram bem-sucedidos ao descobrir novos metais mais resistentes. Nenhum deles resistiu à criação de uma lâmpada. Thomas Edison resolveu colocar o seu filamento dentro de um bulbo fechado do qual ele havia extraído o ar. Foi muito bem-sucedido e ficou muito rico.

Figura 10.3: Thomas Edison teve uma grande idéia: inventou a lâmpada!
Fonte: http://www.sxc.hu/315024

Mas Thomas Edison não ficou rico porque inventou a lâmpada. Assim que a lâmpada foi inventada, devido à simplicidade da idéia, qualquer fabricante pôde repetir a façanha. Thomas Edison, no entanto, conseguia vender a sua lâmpada a um preço muito mais baixo do que a concorrência. Os demais fabricantes não descobriam por que ele era capaz de fazer uma lâmpada tão barata e acabaram desistindo de fabricar lâmpadas. O segredo de Edison estava bem distante das fábricas de lâmpadas. Ele comprou terrenos a preços muito baixos na periferia de Nova York, nos Estados Unidos, no final do século XIX. Loteou os terrenos, colocou uma fiação em postes elevados e construiu casas que colocou à venda por um preço muito alto dizendo que as pessoas poderiam morar no único bairro que proporcionava luz elétrica nas casas, em todo o mundo. Com o lucro exorbitante da venda dessas casas, ele podia vender as lâmpadas abaixo do preço de custo, derrubando a concorrência.

Figura 10.4: Thomas Edison não teve apenas uma idéia criativa: construiu casas na periferia de Nova York, todas com energia elétrica, e as vendeu por preços muitos altos.
Fonte: http://www.sxc.hu/669805

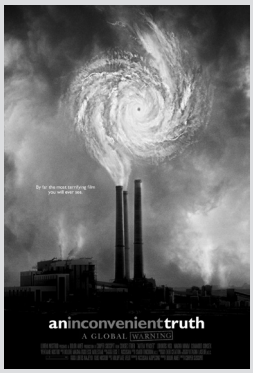
Em 1937, um fisiologista húngaro, ganhador do prêmio Nobel de Medicina daquele ano, explicou em um discurso o que era ser criativo. Haviam perguntado a ele como podia ser tão criativo e imaginar uma coisa tão diferente e que não podia ser vista ao descrever o processo de combustão biológico da vitamina C. Seu nome era Albert Szent-Györgyi e suas palavras para explicar o que é ser criativo são muito conhecidas. Ele disse: "Criar consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente." Logo, se você quer ser criativo, ao olhar para o que sempre olhou e que todo mundo também está vendo, pense diferente.

Você pensa diferente? Por que as pessoas têm dificuldade em "pensar diferente"?

Para fazer tarefas rotineiras, não precisamos pensar diferente. Para usar o telefone, para comprar ou vender um produto, para amarrar o tênis ou ligar a TV, ninguém precisa pensar diferente, porque essas coisas não variam muito. Se, por exemplo, ficarmos preocupados em ver nosso prato de comida e pensar diferente, provavelmente não iremos nos alimentar! E algumas pessoas fazem exatamente isso – olham para um delicioso frango assado e dizem: "Você vai comer um animal que já foi um ser vivo?" – São os vegetarianos. Outros discutem a importância de não se usar defensivos agrícolas nas plantações e só comer produtos orgânicos – São os ecologistas vegetarianos. Muitos falam de não se usar combustíveis fósseis que produzem poluição nas cidades e aumentam a taxa de CO_2 na atmosfera – São os ecologistas radicais.

Você já deve ter encontrado pessoas com idéias parecidas com essas e pode ter pensado que elas eram apenas personagens folclóricos, mas a humanidade tem verificado que essas idéias são importantes e fazem sentido. Recentemente, um documentário, que discute exatamente esse problema, realizado pelo ex-vice presidente americano, Al Gore, foi premiado com o Oscar de Melhor Documentário do ano.

Uma verdade inconveniente
A maioria conhece o político Al Gore somente pelo fato de ter sido derrotado por George W. Bush na campanha eleitoral pela presidência dos EUA, em 2000. No documentário *Uma verdade inconveniente*, o cineasta mostra os esforços de Gore a fim de alertar a população mundial em relação ao superaquecimento global.

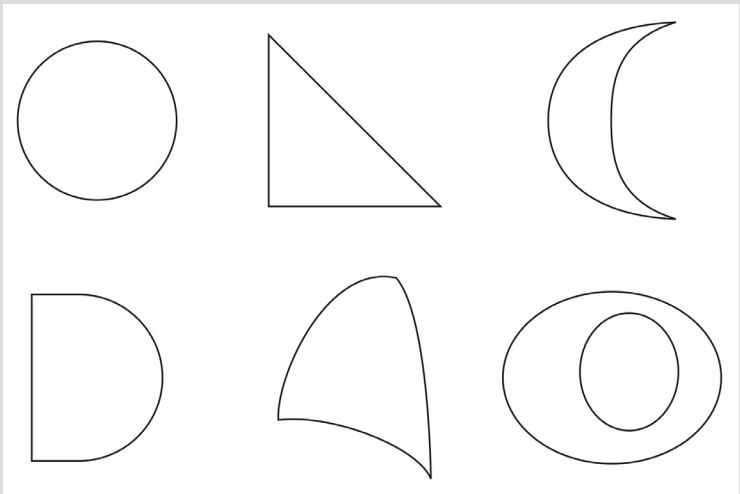


Fonte: http://www.climatecrisis.net/downloads/images/poster.jpg

Qual o motivo que nos leva a ter dificuldade para descobrir coisas novas ou "pensar diferente"?

Atividade 3

Observe as figuras a seguir, responda qual delas é diferente de todas as outras e explique por quê.



_____

_____

_____

Resposta Comentada

Se você respondeu que a primeira figura é diferente de todas as outras, está correto, porque é a única que é completa e sem pontos de ruptura.

Se respondeu que é a segunda, está correto, porque é única que apresenta somente linhas retas.

A terceira pode ser considerada diferente de todas as outras por ser a única assimétrica.

A quarta é diferente das demais por reunir linhas retas e curvas ao mesmo tempo.

A quinta pode ser considerada a projeção de um triângulo não-euclidiano do espaço euclidiano.

A última pode ser considerada diferente de todas as demais por ser a única com um espaço interno.

Todas as respostas podem ser corretas, desde que se encontre uma explicação lógica para defender a escolha.

POR QUE AS PESSOAS TÊM DIFICULDADE PARA PENSAR DE MODO DIFERENTE

Uma das razões para as pessoas terem dificuldade em olhar as coisas e pensar diferente é adquirido ainda na escola.

Desde os primeiros anos de estudo, somos acostumados a acreditar que existe *uma* única resposta certa para todas as coisas. Isso não é verdade; dependendo do ponto de vista, todas as respostas podem ser certas. Nossas escolas nos ensinam, desde a infância, que devemos estudar em livros específicos e, em certos dias previamente marcados, temos de mostrar que aprendemos o que nos foi ensinado, respondendo a algum teste ou exame em que nos perguntam algumas coisas e exigem que apresentemos respostas únicas para uma determinada questão.

Isso acaba se tornando um "vício", e passamos a acreditar que só existe uma resposta certa para cada coisa. Mas, embora na escola isso seja bastante conveniente, para sermos aprovados e recebermos os diplomas que desejamos, na vida real não é bem assim.

A vida é ambígua, e os problemas podem admitir muitas respostas igualmente certas ou erradas, dependendo do ponto de vista ou da ocasião.

Se uma pessoa está acostumada a pensar que só existe uma resposta certa para cada coisa, vai deixar de considerar as variadas possibilidades das demais opções.

Antoine de Saint-Exupéry falou a respeito disso no início do livro *O pequeno príncipe*, quando fez um desenho de uma cobra que havia engolido em elefante e as pessoas confundiram com um chapéu.

A seguir, apresentamos um quadro que mostra o resultado de uma pesquisa realizada por George Land, publicada livro *Ponto de ruptura e transformação*. O estudo pesquisou 1.600 jovens americanos, dos cinco aos quinze anos; em seguida, pesquisou 200.000 adultos e avaliou a capacidade criativa dos entrevistados. Veja o resultado:

Idade	Número de entrevistados	Pessoas altamente criativas (em porcentagem)
5	1.600	98
10	mesmo grupo	30
15	mesmo grupo	12
> 25	200.000	2

Ao contrário do que possa parecer, a diminuição do pensamento criativo não ocorre simplesmente com o avançar da idade, mas sim devido aos bloqueios mentais criados ao longo de nossa vida. A família, a escola e as empresas têm tido sucesso em inibir o pensamento criativo. No entanto, esta mesma pesquisa mostrou que isso pode ser revertido: para desenvolvermos a criatividade, é preciso abandonar nossa zona de conforto e nos libertar dos bloqueios que impedem o pleno uso de nossa capacidade mental.

Para saber mais, acesse o *site*: http://criatividadeaplicada.com

O USO DO TALENTO PARA SER MELHOR EMPREENDEDOR

> Ninguém pode chegar ao topo armado apenas de talento. Deus dá o talento; o trabalho transforma o talento em gênio.
>
> (Ana Pavlova)

O talento não deve ser confundido com genialidade ou com aptidões e dons inatos. Atualmente, os especialistas admitem que os talentos são de vários tipos e podem ser identificados e desenvolvidos pelas pessoas, por isso "talento" é uma dos atributos mais procurados hoje em dia pelas empresas. No lugar da gestão de pessoas ou administração de recursos humanos, muitas organizações preferem o título de "gestão de talentos". As companhias se preocupam em reter seus talentos, pois eles são considerados o principal capital na "era do conhecimento". A maioria dos *experts* da área de recursos humanos diz que o que determina as promoções, dentro das empresas, não é mais o currículo, mas o talento de um profissional. Quando surge uma nova oportunidade em uma empresa, o que faz diferença na escolha do profissional deixa de ser a experiência ou o melhor currículo – a capacidade de encontrar respostas adequadas aos novos problemas, ou seja, pensar diferente, deve ser o mais importante, no momento. Para isso, é preciso ter talento.

Trainee é um tipo de cargo em uma empresa em que o desenvolvimento profissional do funcionário é incentivado e extremamente valorizado. O nome vem do inglês *training*, ou treinamento.
Este tipo de vaga tem como público-alvo jovens executivos recém-formados ou que tenham até dois anos de formados em um curso de graduação. O cargo costuma ter duração de um a três anos, período em que o funcionário tem um tutor, recebe treinamentos e participa de cursos voltados à gestão de sua carreira, conhecimento de processos de uma ou mais áreas da empresa e à gerência de pessoas. Ao término do período, o funcionário terá um cargo mais alto e, conseqüentemente maior remuneração.

Algum talento todo mundo tem, o importante é descobrir qual é o seu e saber usá-lo. As histórias de sucesso profissional, em geral, apresentam um enredo parecido. São histórias de alguém que identificou algo que sabe fazer bem, conseguiu canalizar esse dom para sua carreira e, principalmente, descobriu que essa sua qualidade estava sendo muito valorizada no mercado de trabalho.

O dicionário *Aurélio* define talento como "aptidão natural ou habilidade adquirida". No mundo do trabalho, a segunda definição está se tornando mais apropriada. Como a maioria das tarefas mecânicas e repetitivas foi deixada para as máquinas e os computadores, a capacidade humana de inovar está se tornando, a cada dia, mais decisiva. Somente as pessoas podem inventar e fazer o inesperado. Somente os seres humanos são capazes de "pensar diferente" diante dos problemas organizacionais.

Um dos primeiros estudos a discutir o assunto do talento nas organizações foi desenvolvido pelo psicólogo americano David McClelland. Nos anos 1970, ele foi contratado para realizar uma pesquisa com o serviço diplomático americano. O governo dos Estados Unidos queria saber por que alguns embaixadores eram mais bem-sucedidos do que outros, tendo todos, praticamente, a mesma formação. McClelland entrevistou os diplomatas, fazendo perguntas que privilegiavam as situações concretas de trabalho. Sua conclusão foi que determinadas atitudes evidenciavam traços de personalidade ou de caráter. Alguns demonstravam capacidade de liderança, outros, raciocínio lógico, ou criatividade, sociabilidade, espírito empreendedor, e assim por diante. Essas características, mais do que o currículo ou o QI, marcaram a diferença na hora de lidar com as situações mais específicas que definiam o sucesso na profissão. McClelland chamou essas qualidades de "competências" e publicou suas conclusões em um

artigo intitulado "*Testing for competence rather than intelligence*" (Avaliando a competência em vez da inteligência), datado de 1973. Até hoje, o termo "competência", que equivale exatamente ao que o dicionário *Aurélio* chama de talento, é empregado pelos especialistas em recursos humanos.

Em 2004, a Catho, empresa de consultoria na área de recursos humanos, realizou uma pesquisa com a finalidade de descobrir o valor de cada modalidade de talento. Foram distribuídos questionários, via internet, a cerca de 3.000 profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Identificadas as competências, elas foram cruzadas com os salários dos entrevistados, com o intuito de aferir quais eram as mais valorizadas no mercado.

Uma das conclusões mais interessantes da pesquisa foi que a maior parte dos profissionais não possui apenas um talento, mas um grupo deles, num padrão que se repete, permitindo definir claramente cinco perfis psicológicos. Por exemplo, quem é criativo costuma ser também comunicativo, estrategista e persuasivo. Um profissional dotado de liderança, em geral, é também ambicioso e competitivo, e assim por diante. Os perfis são, na ordem de valorização pelo mercado de trabalho: assertivo, empreendedor, analítico, sociável e disciplinado.

Com base nessa tipologia, a psicóloga Tânia Casado (1998), diretora do Centro de Carreiras da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, produziu um teste por meio do qual você pode saber em qual dos cinco perfis se encontra o forte de suas aptidões.

Os dois perfis profissionais mais valorizados pelas empresas são aqueles definidos por "assertivo" e "empreendedor". Em um artigo publicado pela revista *The Economist*, o austríaco Peter Drucker, um dos mais respeitados estudiosos da área de administração e do mundo do trabalho, diz que, hoje, na maioria dos países, os operários fabris constituem de 25% a 40% apenas da força de trabalho. Estima-se que, em 2020, esse número caia para uma faixa entre 10% e 12%.

Se as tarefas repetitivas e mecânicas forem realizadas de maneira mais eficaz pelos robôs e as pessoas se voltarem para outras obrigações, o que será realmente importante no trabalho será a criatividade e o talento.

O mundo caminha para uma economia terciária, isto é, cada vez mais será valorizado o profissional que pensa seu ofício como um serviço a ser prestado. Não basta atender os clientes externos, mas, também, os de dentro da própria companhia, numa lógica em que uma área, ou departamento, "vende" um determinado serviço a outro. Espera-se de um profissional que aja como se fosse o dono de um pequeno negócio, que é a área que lhe cabe dentro da empresa. Em seu nicho, ele deve visualizar novas oportunidades, inventar novas maneiras de ganhar dinheiro, além de, eventualmente, propor idéias em outras áreas. O que coincide, exatamente, com os perfis do líder e do empreendedor. A chamada era corporativa, na qual cada funcionário tinha tarefas bem definidas e obedecia a uma hierarquia previamente estabelecida, dá lugar à chamada era do conhecimento, em que iniciativa e criatividade contam muito mais do que antes.

Para sobreviver nesse mercado, além de ser empreendedor e ter espírito de liderança, o profissional precisa conhecer, também, os talentos que o diferenciam e investir neles. Por isso, são cada vez mais populares os testes de personalidade voltados para a área profissional. O mais utilizado nos Estados Unidos é o Myers-Briggs Type Indicator (MTBI), que categoriza dezesseis perfis profissionais, com base na tipologia desenvolvida no início do século XX pelo psicólogo suíço Carl Gustav Jung. Você pôde realizar um exercício na Aula 2 baseado nessa teoria. No Brasil, a professora Tânia Casado, da Universidade de São Paulo, desenvolveu o diagnóstico de tipo psicológico (DTP), também baseado na obra de Jung. Nos dias de hoje, o autoconhecimento é uma ferramenta importantíssima para o desenvolvimento profissional, e os testes ajudam o profissional nesse sentido. Quanto mais você conhecer de si mesmo, mais poderá investir nos seus talentos e agir de maneira mais eficaz para obter sucesso na carreira que escolheu.

A maior parte das pessoas ignora os próprios talentos e, raramente, descobre quanto eles podem vir a ser valorizados no mercado de trabalho. A descoberta, em geral, se dá no dia-a-dia da profissão. Os profissionais mais requisitados nos dias de hoje quase sempre são os que demonstram pelo menos alguma dose de liderança ou empreendedorismo. Às vezes, no entanto, uma competência pouco valorizada se torna o diferencial que alavanca a carreira de um profissional. O perfil "disciplinado" do

modelo da professora Tânia Casado é o menos valorizado pelo mercado, no entanto, a capacidade de organização é fundamental para que uma empresa se mantenha firme no mercado.

As histórias de sucesso apresentam outro ponto comum: o aproveitamento de uma chance, mesmo que, no princípio, ela não se apresente como tal. Em outras palavras, podemos dizer que as pessoas mais inteligentes são aquelas que fazem das dificuldades a sua maior oportunidade. Em muitos episódios diferentes, o profissional de sucesso descobriu seu talento no momento em que enfrentou um grande desafio e não desanimou. Às vezes, no entanto, a descoberta só ocorre com a ajuda de outras pessoas. Como o talento é algo imaterial e, em larga medida, subjetivo, às vezes é difícil reconhecer e mensurar. Algumas empresas utilizam avaliações com entrevistas, em geral, calcadas no modelo desenvolvido nos anos 1970 pelo próprio David McClelland, mas são minoria. Isso significa que elas dependem, basicamente, da sensibilidade de seus gerentes para identificar os talentos e promovê-los. É claro que a avaliação dos chefes, mesmo os mais bem-intencionados, tem, também, altas doses de subjetividade. Além de o talento ser subjetivo e o ser humano, falível, existem também, obviamente, os chefes mal-intencionados, que promovem por amizade, por razões políticas ou por qualquer outra finalidade escusa. Todo profissional está sujeito a ter uma pedra assim no meio da carreira. Culpar o chefe por algum atraso na evolução profissional, no entanto, é uma estratégia que na maior parte dos casos apenas mascara as razões do problema. Sentir-se mal aproveitado na empresa em que se trabalha é normal. Atribuir a responsabilidade a outra pessoa ou à estrutura é um erro. Simplesmente, os talentos mais necessários à empresa podem ser de tipo diferente daqueles do insatisfeito. Ter talento, nesse caso, é fazer um auto-exame. Conscientizar-se das próprias competências é uma atitude cuja importância só agora começa a ser entendida e praticada. O esforço de autoconhecimento vale a pena. Os diversos talentos tornaram-se uma das maiores armas de sucesso de um profissional. Conhecê-los e cultivá-los, seu maior patrimônio.

Atividade 4

Na seqüência a seguir, corte seis letras, de forma que as que restarem formem uma palavra, sem alterar a ordem em que estão apresentadas.

BSAENISLAENTRAAS

Em vez de apresentar a resposta comentada, vamos fazer mais um exercício.

Atividade 5

Olhe atentamente para a figura a seguir e responda de maneira simples e direta o que ela significa. O que você vê nesse desenho? Você vê mais de uma imagem nele?

Comentário

Talvez você tenha visto uma foca estilizada, branca, sobre fundo negro, equilibrando uma bola no focinho. Porém, se você virar o livro de cabeça para baixo, pode ver um ponto de interrogação branco sobre fundo preto ou um pássaro preto sobre fundo branco. Já comentamos sobre as ambigüidades produzidas por figura e fundo na Aula 1. Uma resposta depende, sempre, do ponto de vista do observador e da maneira que ele utiliza para interpretar suas idéias.

Volte agora para a Atividade 4 e tente, mais uma vez encontrar uma palavra somente cortando seis letras, sem alterar a ordem. Mais tarde, vamos apresentar uma solução para a Atividade 3.

PENSAMENTOS AMBÍGUOS E CRIATIVIDADE

Muitas pessoas ficam sem saber como agir quando, no trabalho, recebem ordens ou orientação que parecem não fazer sentido. Um exemplo curioso disso foi uma anotação escrita por J. Edgar Hoover, ex-diretor do FBI, nos Estados Unidos, numa carta datilografada por sua secretária na década de 1960. Ele não gostou da estética dos parágrafos e escreveu a lápis, na carta, "watch the borders", que, traduzido, significa: "Observe as margens." No entanto, a palavra *borders*, em inglês, significa tanto margens quanto fronteiras. O resultado da sua anotação foi que uma quantidade enorme de agentes do FBI passaram as semanas seguintes vigiando as fronteiras dos Estados Unidos com o México e o Canadá.

Em 333 **A.E.C.**, o general macedônio Alexandre desembarcou com seu exército na cidade de Górdio, para se reorganizar para a invasão do império persa. Lá chegando, ouviu falar de uma antiga lenda que dizia que aquele que conseguisse desatar o nó da cidade, o "nó górdio", estranhamente complicado, se tornaria rei da Ásia. Ele pediu para ser levado até o tal nó e depois de examinar demoradamente o emaranhado de fios, não encontrando uma ponta para começar o trabalho de desatar o nó, decidiu criar sua própria regra. Desembainhou a espada, cortou o nó em dois pedaços e partiu dali para a conquista vitoriosa que lhe estava destinada.

A.E.C.

Muitos historiadores têm optado pela versão a.E.C., significando "antes da Era Comum", em substituição ao anterior a.C. (antes de Cristo) e E.C., para significar "Era Comum", em substituição a d.C. (depois de Cristo). Esta é a forma que vamos utilizar em nosso livro daqui para a frente, quando for o caso. Pense diferente!

Muitas pessoas ficam tão presas a normas preestabelecidas que deixam de supor que podem quebrar as regras de vez em quando. As pessoas mais criativas conseguem encontrar uma nova forma de ver o que se está perguntando. Conseguem desenvolver uma nova forma de analisar um problema e descobrir soluções.

Volte à Atividade 4. Se você não encontrou uma solução adequada e boa, tente mudar a perspectiva da pergunta. Em vez de cortar seis letras, tente cortar, literalmente, as letras SEISLETRAS, da seqüência apresentada e veja se obtém o que foi solicitado.

B S **A** E N I S L A E N T R A A S

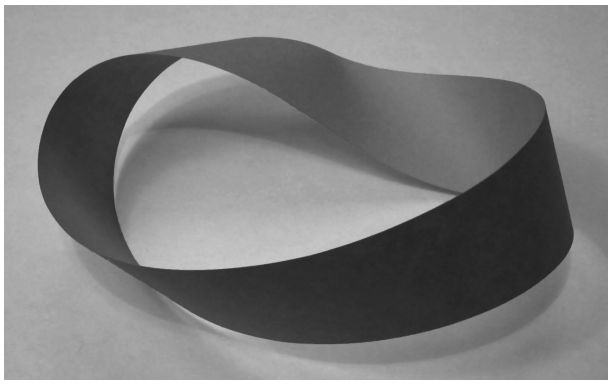
BRINCADEIRA DE CRIANÇA...

Uma das coisas mais tristes da idade adulta é descobrir que não se pode mais brincar. Muitas pessoas ficam desanimadas e perdidas quando descobrem que não podem mais brincar. Os pais exigem de seus filhos um comportamento sério e rígido de maneira a se preparar para um futuro promissor. Felizmente, não é preciso ser assim em nenhum sentido da vida profissional.

Um bom exemplo disso é a maneira como Bill Gates organizou sua própria empresa, a Microsoft. Se você já viu alguma fotografia dela, deve saber do que eu estou falando. Parece-se muito mais com um clube do que com uma empresa. As pessoas não usam uniformes, as oficinas de trabalho são amplas, existem salas de jogos em todo o complexo, assim como quadras de esporte e outras atrações só encontradas em lugares de diversão e não em fábricas e organizações profissionais. No entanto, Bill Gates é o homem mais rico do mundo hoje em dia, e sua empresa, uma das mais produtivas e sensacionais existentes.

Uma das principais razões para o sucesso da Microsoft é exatamente o ambiente de descontração em que os funcionários trabalham. Como sua principal atividade é inventar e criar, se o ambiente fosse opressivo ou excessivamente burocratizado, provavelmente os funcionários teriam dificuldade para conseguir despertar sua criatividade. Não usando uniformes, estabelecendo seu próprio horário de trabalho e a atividade que desejam realizar em cada oportunidade, os empregados dessa empresa, liderados por Bill Gates, podem se sentir à vontade e descobrem com mais facilidade novas formas de empregar a alta tecnologia nos computadores cada vez mais potentes que temos. Embora pareçam estar em um clube, enquanto trabalha cada um deles exibe capacidade bem superior à média na descoberta de novas funções, novos mecanismos e novas ferramentas para aperfeiçoar os *softwares* da Microsoft.

Algumas das invenções mais importantes da humanidade foram concebidas inicialmente como curiosidade ou diversão. Você pôde ter certeza disso com o exemplo do *post-it*, visto na Atividade 3. Outro exemplo excelente é a fita de Moebius.



A fita de Moebius é uma superfície formada por um anel que apresenta um só lado. Você pode construir uma fita assim cortando uma fita de papel larga de, pelo menos, trinta centímetros de comprimento por cinco centímetros de largura. Antes de colar as duas pontas, dê uma volta completa em uma das pontas e, então, cole, formando um anel diferente, conhecido como fita de Moebius. Essa idéia topológica foi descoberta por um matemático e astrônomo alemão chamado Augustus Ferdinand Moebius.

Para você verificar que a fita tem somente um lado, basta usar um lápis e correr com ele por toda a extensão dela, sem retirar a ponta do papel. Você verá que ela ficará riscada dos dois lados do papel.

Se cortá-la ao meio, esperando obter dois anéis iguais, terá uma surpresa. Use uma tesoura, corte a sua fita, e verifique que é verdade. Após o corte, a fita fica com o dobro do tamanho original e torna-se um anel comum (não é mais uma fita de Moebius).

Se você tentar cortar a fita em três partes iguais, terá uma nova surpresa, pois terá dois anéis entrelaçados. Um deles tem dois lados, um anel comum, e o outro será outra fita de Moebius.

Você pode achar que esta descoberta serviu apenas como brincadeira, não é? E de fato, durante muito tempo, a fita de Moebius foi considerada um brinquedo da topologia. Até que uma pessoa, pensando em economizar nas esteiras rolantes, resolveu testar o uso de uma esteira com o formato de uma fita de Moebius. Hoje em dia, os fabricantes de borracha sabem que as esteiras rolantes duram o dobro de sua vida útil se usarem esse princípio. A esteira dura mais, porque os dois lados são usados simultaneamente e se desgastam por igual. Os engenheiros eletrônicos descobriram que um resistor torcido por si mesmo desempenha suas funções com mais eficiência. Os químicos estão estudando um modo de criar moléculas no formato de fitas de Moebius. Quando elas se partirem, ficarão maiores e não menores.

Você já começou a pensar em novas maneiras de utilizar fitas de Moebius e nas novas maneiras de utilizar produtivamente os jogos e diversões de sua infância?

CONCLUSÃO

Uma pessoa realmente criativa não tem medo de parecer bobo ou de "pagar mico" diante dos outros. Os mágicos são criativos. Os revolucionários, também, assim como os poetas, que inventam metáforas para o que desejam dizer.

As pessoas mais criativas caçam novas idéias em todos os lugares interessando-se por coisas diferentes e assuntos variados. Você pode testar sua capacidade criativa verificando o seu grau de curiosidade em relação a tudo que se passa a sua volta. Lembre-se do conselho que lhe foi dado quando falamos da definição de criatividade apresentada por Albert Szent-

Györgyi: se você quer ser criativo basta olhar para o que sempre olhou e que todo mundo também está vendo, mas pense diferente.

Atividade Final

O mundo está se tornando uma aldeia global, como previu McLluhan, na década de 1970. A migração de idéias e pessoas em todos os sentidos é impressionante, qualquer que seja o parâmetro que se considere. Um dos grandes problemas ou desafios decorrentes dessa característica da modernidade é o "desemprego estrutural". Pode-se supor que uma saída para essa crise está no desenvolvimento de "pequenas empresas" fazendo "grandes negócios". Baseado nessa perspectiva, apresente a sua idéia e projeto para a criação de uma empresa no Brasil, hoje, que tenha as melhores condições de sucesso nos próximos dez ou vinte anos. Siga os itens a serem considerados na formulação de uma empresa, listados a seguir. Lembre-se de justificar cada escolha e as razões que levaram você a ter essa idéia e acreditar que ela será bem-sucedida. Responda, de acordo com os itens listados, a todas as características no novo negócio que você está planejando e seja criativo e inovador na escolha da área de atuação. Não se preocupe com a falta de recursos para a implantação do projeto. O objetivo é desenvolver e sugerir projetos inovadores e não, necessariamente, "baratos" ou "seguramente exeqüíveis". Somente evite idéias muito mirabolantes que dependam de descobertas ainda distantes da tecnologia disponível no momento.

Justifique suas idéias.

_____

_____

_____

Lista dos itens que caracterizam uma empresa ou novo negócio:

a. Produto (citar o produto ou serviço):

Que necessidades dos consumidores será satisfeita?

Como o produto da empresa em foco poderia ser único?

_____

_____

_____

b. Consumidores:

Quais são os consumidores visados? Qual o perfil deles? Onde vivem, trabalham ou atuam? Quais são seus hábitos de compra? Quais são suas necessidades principais?

_____

_____

_____

c. Concorrentes:

Quais são e onde estão os principais concorrentes? Quais são seus pontos fortes e fracos? Como eles poderiam reagir à atuação da empresa a ser criada?

_____

_____

_____

d. Fornecedores:

Quem são e onde estão os fornecedores? Quais são as suas melhores práticas de negócios? Que tipo de relacionamento com eles é esperado?

_____

_____

_____

e. Localização:

Onde estão os fornecedores, os consumidores e os concorrentes? Quais são os custos de localização da empresa? Quais seriam as limitações legais?

_____

_____

_____

f. Instalações físicas / equipamentos:

O que será necessário fazer: alugar, comprar, construir ou reformar as instalações?

_____

_____

_____

g. Recursos humanos:

Qual é a disponibilidade de pessoas para trabalhar nessa empresa? Qual o treinamento necessário? Quais os custos com o pessoal?

_____

_____

_____

h. Ambiente legal/de regulamentação:

Quais as necessidades de licenças, permissões e certificações?

_____

_____

_____

i. Ambiente cultural/social:

Quais os problemas relacionados às questões culturais e sociais com a nova empresa?

_____

_____

_____

j. Ambiente internacional:

Existe algum problema relacionado a questões internacionais ou com a exportação dos produtos?

_____

_____

_____

l. Outros itens importantes para a viabilidade do projeto:

Inclua pontos específicos relacionados ao produto ou serviço que você imaginou e está descrevendo nesse projeto.

_____

_____

_____

Comentário

As respostas são pessoais e devem mostrar imaginação e criatividade.
Debata com outros estudantes, na plataforma (é só localizar a disciplina e o fórum relativo a esta aula), as idéias criativas que você teve e as idéias dos seus colegas de curso.

RESUMO

Ser empreendedor é realizar sonhos. As oportunidades limitadas podem ser um fator decisivo para se começar um novo empreendimento porque dinheiro não é um recurso fácil e é crítico para se abrir um novo negócio. Naturalmente, quanto maior a quantidade de crédito e recursos disponíveis para o público, maior será a taxa de formação de novos negócios. Porém, o fator mais importante para se começar um novo negócio são as oportunidades do mercado presente e futuro.

Algumas das características mais comuns dos empreendedores bem-sucedidos são: comprometimento e determinação; liderança; obsessão por oportunidades; tolerância ao risco; criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação; e motivação para a excelência.

O maior problema enfrentado pelas pessoas que desejam ou precisam começar um novo negócio está relacionado à pergunta: "O que fazer?"

Desde os primeiros anos de estudo, somos acostumados a acreditar que existe uma única resposta certa para todas as coisas, porém, dependendo do ponto de vista, todas as respostas podem ser certas.

O talento não deve ser confundido com genialidade ou com aptidões e dons inatos. Algum talento todo mundo tem. O importante é descobrir qual é o seu e saber usá-lo.

Para sobreviver no século XXI, além de ser empreendedor e ter espírito de liderança, o profissional precisa conhecer os talentos que o diferenciam e investir neles. A maior parte das pessoas ignora os próprios talentos e raramente descobre quanto eles podem vir a ser valorizados no mercado de trabalho.

As histórias de sucesso apresentam outro ponto comum: o aproveitamento de uma chance, mesmo que, no princípio, ela não se apresente como tal.

Muitas pessoas ficam tão presas a normas preestabelecidas que deixam de supor que podem quebrar as regras de vez em quando. As pessoas mais criativas conseguem encontrar uma nova forma de ver o que se está perguntando. Conseguem desenvolver uma nova forma de analisar um problema e descobrir soluções.

INFORMAÇÃO PARA A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos discutir um dos pontos mais difíceis do relacionamento humano nas organizações: a capacidade de negociar e resolver conflitos dentro de uma empresa.

AULA 11

Conflitos e negociação

Meta da aula

Apresentar o conceito de negociação e sua importância para o comportamento nas organizações.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar os tipos de conflitos existentes em uma organização;
2. analisar as vantagens de um comportamento cooperativo em uma negociação;
3. avaliar as vantagens de um comportamento ético em uma negociação;
4. definir negociação como um debate construtivo e não uma confrontação de forças antagônicas;
5. explicar o estilo do negociador de acordo com o seu tipo de personalidade.

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre competências ligadas à negociação têm aumentado nas últimas décadas. Cada vez mais, executivos e grupos descobrem que as ferramentas do bom negociador são imprescindíveis na condução de atividades administrativas, gerenciais e de liderança.

Figura 11.1: As empresas já perceberam que ter bons negociadores em seu quadro de funcionários garante bons resultados.

Fonte: www.sxc.hu/photo/484189

Esta aula apresenta uma visão moderna, porém, superficial do tema, de modo a despertar em você o desejo de se aprofundar no conhecimento de técnicas e competências necessárias ao bom negociador.

Todos os itens são abordados de maneira simples e você deverá complementar o conteúdo necessário ao entendimento do assunto com outras leituras e, se possível, com pesquisas na internet, buscando exemplos de negociadores bem-sucedidos.

Você poderá ler, anexada a esta aula, uma entrevista concedida por William Ury à revista *Você S/A*. Ele é um dos maiores especialistas internacionais em negociação e tem participado de muitos momentos importantes da história recente dos Estados Unidos em negociações de crises, tanto no Oriente Médio quanto no extremo Oriente.

CONCEITOS EM NEGOCIAÇÃO

A negociação é um processo pelo qual duas ou mais partes envolvidas trocam valores entre si e tentam descobrir um meio de concordar sobre ganhos e perdas na execução dessa troca entre elas. Isso significa que a negociação tem como foco principal o acordo ou a barganha entre as partes envolvidas.

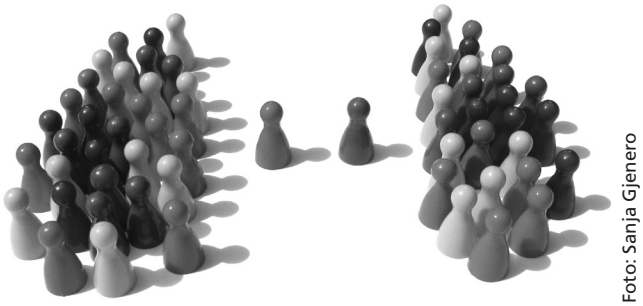


Foto: Sanja Gjenero

Figura 11.2: Segundo definição do dicionário, negociar é "conduzir negociação com". Portanto, ela tem como foco o acordo entre duas ou mais partes envolvidas.

Fonte: www.sxc.hu/photo/601945

A negociação é parte integrante de, praticamente, todas as interações das pessoas, dos grupos ou das organizações. Vendedores negociam com clientes, organizações com fornecedores, gerentes com subordinados. As pessoas estão continuamente trocando valores, idéias, produtos, serviços ou quaisquer recursos que interessam a indivíduos e grupos nas mais variadas formas. Os recursos se reportam a quase todos os bens e serviços disponíveis na sociedade: conhecimento, experiência, talento, competência, valores etc.

As pessoas e as organizações vivem em um contexto de negociações permanentes. Tudo pode ser e é negociável. A negociação é um mecanismo comum para resolver diferenças quanto a interesses e objetivos, assim como para alocar recursos escassos e limitados. E, também, é um dos principais instrumentos de ação organizacional.

O trabalho em equipe faz com que os membros venham a interagir, constantemente, com os colegas, sobre os quais não têm autoridade direta, para o alcance de objetivos comuns. A busca de acordo e de consenso requer, obrigatoriamente, alguma forma de negociação.

Foto: Francesca Francesca

Fonte: www.sxc.hu/photo/225850

Foto: Obra Prima

Fonte: www.sxc.hu/photo/265374

Figura 11.3: A busca por um consenso, principalmente no trabalho em equipe, requer uma negociação entre os membros.

Negociar é a maneira de administrar interesses divergentes em um ambiente de interdependência natural nas organizações com o objetivo de reduzir as discordâncias e aumentar a convergência e a consonância. Os indivíduos ou os grupos envolvidos em uma negociação são chamados "partes" interessadas, tais como: comprador e vendedor, organizações em debate com outras organizações, organização e pessoas, gerentes e subordinados, pessoas e pessoas.

CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Negociação é o processo de tomar decisões conjuntas, quando as partes envolvidas têm preferências diferentes, mas precisam chegar a alguma forma de acordo ou consenso sobre os assuntos ou pendências que as afetam direta e/ou indiretamente.

A negociação apresenta as seguintes características principais:

1. Pelo menos duas partes devem estar envolvidas.
2. As partes envolvidas apresentam conflito de interesses a respeito de um ou mais tópicos.
3. As partes concordam em se dedicar a algum tipo especial de relacionamento voluntário.
4. A atividade desenvolvida nesse relacionamento avalia a divisão ou troca de um ou mais recursos específicos ou a resolução de um ou mais assuntos de interesse comum entre as partes ou entre aqueles que elas representam.

5. A atividade é seqüencial e não simultânea. Uma das partes apresenta suas propostas e a outra avalia e, em seguida, trocam de posição.

OBJETIVOS DA NEGOCIAÇÃO

Quase sempre as pessoas trabalham em situações de negociação. A negociação visa ao alcance de uma zona ou área de acordo, que reflete uma amplitude de negociação entre as partes. Essa zona ou área de acordo representa uma simultaneidade de resultados aceitáveis, justapostos para ambas as partes envolvidas.

Existe uma forte vantagem quando se conhece a posição de reserva da outra parte envolvida. Geralmente, as partes envolvidas fazem com que ela se pareça mais alta (parte A) ou mais baixa (parte B), como se fossem comprador e vendedor discutindo o preço de uma mercadoria. A clareza com que as partes revelam suas posições de reserva depende de vários fatores, como personalidades, circunstâncias da negociação e expectativas sobre relacionamentos futuros.

Muitos autores comentam as similaridades entre as estratégias de negociação e de gestão de conflitos, que podem ser de vários tipos:

Interativos

a. Organizacionais, que ocorrem entre organizações.

b. Intergrupais, que ocorrem entre grupos, departamentos ou setores nas organizações.

c. Interpessoais, que ocorrem entre indivíduos e pessoas com objetivos divergentes.

Intra-individuais

Ocorrem em relação aos sentimentos, desejos e motivações em um mesmo indivíduo, gerando dificuldade na escolha de alternativas de ação, comportamento, atitude específica ou outra situação semelhante.

Não há dúvida de que a negociação pode resolver certos conflitos e tornar-se uma habilidade gerencial sendo um indiscutível fator de sucesso organizacional.

Atividade 1

O que as escolas não ensinam

Leia, a seguir, o artigo encontrado na internet e, muitas vezes, distribuído por e-mail, de autoria não comprovada, sobre um suposto discurso proferido por Bill Gates numa escola dos Estados Unidos. No discurso, são mostrados os tipos de conflitos interativos por meio de regras que existem de forma tácita na imaginação dos estudantes. Fica implícito, no entanto, que essas regras surgiram porque a escola não ensina de maneira adequada para a "vida real". Destaque as regras, que, em sua opinião, extrapolam os conflitos interpessoais e podem ser vistas como intergrupais, organizacionais e, até o tipo de conflitos intra-individuais.

Para qualquer pessoa com filhos de qualquer idade, ou qualquer pessoa que já foi criança (todos nós!), aqui estão alguns conselhos que Bill Gates, recentemente, citou em uma conferência, em uma escola secundária, sobre onze coisas que estudantes não aprenderiam na escola. Ele fala sobre como a política do "sentir-se bem" tem criado uma geração de crianças sem conceito da realidade e como esta política tem levado as pessoas a falharem em suas vidas, depois de deixarem a escola.
Regra 1: A vida não é fácil, acostume-se com isso.
Regra 2: O mundo não está preocupado com a sua auto-estima. O mundo espera que você faça alguma coisa útil por ele, ANTES de você sentir-se bem com você mesmo.
Regra 3: Você não ganhará US$ 40.000 por ano assim que sair da escola. Você não será vice-presidente de uma empresa, com carro e telefone à disposição, antes que você tenha conseguido comprar seu próprio carro e telefone.
Regra 4: Se você acha seu professor rude, espere até ter um chefe. Ele não terá pena de você.
Regra 5: Fritar hambúrgueres não está abaixo da sua posição social. Seus avós têm uma palavra diferente para isso: oportunidade.
Regra 6: Se você fracassar, não é culpa de seus pais, então, não lamente seus erros, aprenda com eles.
Regra 7: Antes de você nascer, seus pais não eram tão chatos como agora. Eles só ficaram assim por pagar as suas contas, lavar suas roupas e ouvir você falar o quanto você mesmo era legal. Então, antes de salvar o planeta para a próxima geração, querendo consertar os erros da geração dos seus pais, tente limpar seu próprio quarto.
Regra 8: Sua escola pode ter eliminado a distinção entre vencedores e perdedores, mas a vida não é assim. Em algumas escolas, você não repete mais de ano e tem quantas chances precisar até acertar. Isto não se parece com absolutamente nada da vida real.
Regra 9: A vida não é dividida em semestres. Você não terá sempre os verões livres e é pouco provável que outros empregados o ajudem a cumprir suas tarefas no fim de cada período.
Regra 10: Televisão não é vida real. Na vida real, as pessoas têm que deixar o barzinho ou a lanchonete e ir trabalhar.
Regra 11: Seja legal com os nerds (aqueles estudantes crentes e que os demais julgam que são uns babacas). Existe uma grande probabilidade de você vir a trabalhar para um deles.

Resposta Comentada

Todas as regras citadas envolvem conflitos interpessoais, como quase qualquer outro conflito de interesses na história da humanidade. As regras 2, 3, 4, 6, 7 e 10 são exclusivamente interpessoais. As regras 5 e 6 são também intergrupais, pois se referem a conflitos de grupos. A regra 8 é organizacional, pois se refere a conflitos entre organizações. As regras 1 e 11 são, também, intra-individuais, pois se referem a conflito de sentimentos, desejos e motivações no indivíduo.

OS PRINCIPAIS ATORES NO PROCESSO DECISÓRIO

Deve ter ficado claro, pelas considerações anteriores, que a negociação é um processo social. Serve para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos. Uma negociação acontece quando as partes interessadas desejam estabelecer regras para o relacionamento ou mudar as regras existentes.

Basicamente, há duas atitudes estratégicas possíveis em uma negociação:

1. a competitiva;

2. a cooperativa.

Os negociadores podem, então, ser divididos em dois grupos: os competitivos, que vêem a negociação como um jogo a ser vencido; e os cooperativos, que se voltam para os interesses dos outros até conseguir o consenso.

Muitos negociadores deixam de aproveitar uma oportunidade por não avaliarem a estratégia mais adequada em um processo de negociação. Mantêm seu estilo (competitivo ou cooperativo) sem considerar o objetivo do negócio e podem errar em dois sentidos:

a. sendo cooperativos, apesar de o outro negociador ser competitivo;

b. sendo competitivo para aproveitar a chance de ter um negociador cooperativo como oponente.

A negociação bem-sucedida deverá levar em conta os objetivos prioritários desejados e prever a inclusão de um estilo baseado na estratégia a ser adotada, sem, no entanto, descuidar da atitude competitiva, se esta for a opção do negociador adversário.

Fique atento a estes conceitos porque iremos retomá-los ao longo de toda aula!

A natureza também negocia
Na natureza, diferentes organismos freqüentemente associam-se para garantir sua sobrevivência. Para tanto, desenvolvem relações diversas.
No pararsitismo, por exemplo, os organismos vivem associados a outros e retiram deles os meios para a sua sobrevivência, normalmente prejudicando o organismo hospedeiro.
Já no mutualismo, a associação é harmônica e as duas espécies envolvidas ajudam-se mutuamente.
Percebeu a semelhança?
Em uma negociação competitiva, as partes envolvidas buscam atender seus próprios interesses, sem se preocupar em prejudicar a outras – como no parasitismo.
Em uma negociação cooperativa, as partes buscam o consenso – como no mutualismo.

HABILIDADES DE UM NEGOCIADOR EFICAZ

Um negociador eficaz deve utilizar certas habilidades como:

1. Estabelecer objetivos bem ordenados.

2. Separar as pessoas dos problemas.

3. Focalizar os interesses e não as posições.

4. Inventar opções para ganhos mútuos.

5. Utilizar critérios objetivos para a negociação.

No mundo moderno, a finalidade principal das negociações é conseguir atingir o ponto de "ganhar-ganhar" como resultado possível e final. As estratégias contemporâneas não partem da suposição de que todos os negócios se alicerçam no modelo dos recursos fixos. Assim, os negociadores supõem que se um deles ganha uma parte dos recursos, o outro necessariamente terá de perder, porque não há como dividir. Isso cria, sempre, um ganhador e um perdedor na disputa por uma parte mais significativa dos recursos. Para chegar a um formato atual de relação negocial, as partes usam técnicas de solução de problemas que buscam resultados do tipo ganhar-ganhar. Essa abordagem é baseada na colaboração e substitui as estratégias tradicionais, como comprometer, forçar, acomodar ou evitar.

O *Harvard Negotiation Project* é um projeto universitário americano, que desenvolveu um estudo para ajudar a entender e treinar os executivos nas habilidades necessárias ao bom negociador, chamado negociação sobre méritos. Essa alternativa baseia-se nos seguintes aspectos:

1. *Pessoas*: separar pessoas dos problemas.
2. *Interesses*: focalizar os interesses e não as posições.
3. *Opções*: gerar uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer.
4. *Critérios*: o resultado deve ser baseado em algum padrão objetivo.

O mais importante não é vencer a negociação. Isto levaria a um resultado onde uma parte se declara vencedora e orgulhosa e a outra parte vencida e humilhada. O objetivo principal deve ser criar valor a ambas as partes envolvidas em todas as disputas.

Quatro abordagens simples mostram como agem os debatedores em qualquer negociação:

1. A abordagem do *competidor individual*, quando há um ALTO empenho em atingir os "nossos" objetivos sem se preocupar com os objetivos dos outros negociadores.
2. A abordagem contrária, do *traidor*, quando o empenho principal se volta para os interesses dos outros em detrimento dos "nossos" interesses.
3. A abordagem do *covarde*, quando o empenho para ambos os lados dos interesses é BAIXO.
4. A abordagem *racional* ou estratégica, que leva ao ganha-ganha, pois é ALTO o empenho em atender aos próprios interesses bem como os do adversário ou debatedor.

Sebastião de Almeida Junior, em seu livro *O naipe do negociador* (ALMEIDA JR., 1997) apresenta um teste para a identificação do estilo do negociador, baseado em um exercício de perguntas e respostas que mostra como a pessoa se comporta diante de uma situação de conflito e/ou negociação.

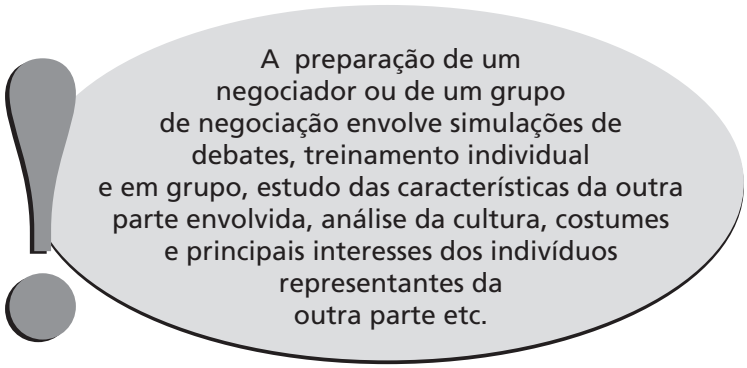
O resultado permite ao leitor verificar seu estilo, com base em quatro opções básicas denominadas: diplomata, guerreiro, conselheiro e mártir. O guerreiro é o indivíduo com atitude de competidor individual, o mártir é o covarde, os conselheiros e diplomatas são uma mistura que formam o racional, porém, o traidor não é encontrado em seu modelo.

Um bom negociador deverá analisar e definir, de forma clara, os três momentos efetivos de uma negociação. São eles:

a. preparação;

b. exploração e teste das alternativas, antes da decisão;

c. busca de um acordo que redunde em ganhos mútuos.



Dentre os participantes de um processo de negociação, são relevantes não somente as pessoas, mas os problemas e as soluções viáveis e possíveis.

INTERESSES E POSIÇÕES NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

A negociação tende a ser afetada pela visão geral do assunto ou pela forma de apresentação da informação. Isso pode gerar enganos e dificuldades durante o processo. Observe a seguir o sumário de atitudes que levam a decisões erradas em uma negociação:

1. Os negociadores tendem a seguir, de maneira não-racional, o compromisso com um determinado curso de ação que nem sempre constitui a alternativa mais racional.
2. Os negociadores tendem a assumir que devem ganhar às expensas da outra parte e, com isso, perdem oportunidades para transacionar benefícios mútuos entre ambas as partes.
3. Os julgamentos dos negociadores tendem a ser ancorados sobre informações irrelevantes ou sobre uma oferta inicial.
4. Os negociadores tendem a se basear apenas em informação prontamente disponível.
5. Os negociadores tendem a deixar de lado toda informação disponível que focalize a perspectiva oponente.
6. Os negociadores tendem a se tornar muito confiantes quanto à obtenção de resultados que os favoreçam pessoalmente.

NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA

Negociar de forma competitiva não quer dizer que os debatedores ou grupos de negociação estarão em conflito aberto, atrito ou antagonismo, ainda que isso possa vir a acontecer. Significa que eles decidiram negociar procurando extrair o máximo possível de concessões da outra parte, utilizando para isso toda a sua capacidade, competência, talento, táticas e, principalmente, o poder.

Os moradores de um bairro qualquer e o dono de uma mercearia na esquina do bairro querem tanto as mesmas coisas (objetivos comuns) como coisas bem diferentes (objetivos conflitantes). Ambos desejam que as mercadorias estejam disponíveis, mas enquanto os moradores querem que os preços sejam baixos, o comerciante prefere que os preços sejam altos para poder ter lucro e manter o negócio. Se os moradores cooperam e o comerciante mantém os preços acessíveis, o objetivo principal (ter produtos à disposição dos interessados) é atingido. Se, no entanto, houver desacordo e competição, com o comerciante buscando praticar preços elevados, os moradores podem se indispor contra ele e promover uma campanha que leve o comerciante a desistir do negócio e mudar-se. Nesse caso, o objetivo principal é perdido. Não haverá mais produtos disponíveis próximo às residências.

Foto: Rauf Abud Tauile

Figura 11.4: Os moradores de um bairro e o dono da mercearia localizada neste mesmo bairro desejam, igualmente, que mercadorias estejam disponíveis (objetivos comuns). No entanto, enquanto os moradores desejam preços mais baixos, o dono da mercearia prefere preços altos (objetivos conflitantes).

Negociar de forma competitiva não significa mostrar antagonismo, mas uma forma aceita pela sociedade de encontrar o limite do outro negociador. Na verdade, se houver antagonismo, o objetivo comum pode se perder.

Uma negociação competitiva acontece quando os negociadores utilizam as informações que possuem como arma, evitando revelar o que pode comprometer ou fragilizar sua posição. Os negociadores estão dispostos a abrir mão de um relacionamento melhor no futuro para obter vantagens imediatas.

Os grupos de negociadores podem adotar uma atitude cordial e de respeito, mesmo que estejam utilizando a competição como estratégia. Muitas pessoas não conseguem entender como indivíduos que negociam utilizando-se até mesmo de mentiras e omissões durante o processo, possam, ainda assim, ter atitudes cordiais e respeitosas pelo outro. Essas pessoas sentem-se mal negociando de tal forma e, normalmente, são as que afirmam que detestam negociar.

Para alguns negociadores, a negociação é um processo social diferente e especial em que, dentro de certos limites não muito bem definidos, a omissão e o blefe são aceitos enquanto o processo estiver em andamento ou mesmo no início. Eles consideram que tais atitudes são normais e aceitas, antes e durante o processo, mesmo que as repudiem socialmente, quando não estão participando de uma negociação.

Um exemplo simples desse comportamento é visto em jogos de futebol ou basquete. Se um jogador cometer uma falta para tentar beneficiar o seu time, sua atitude não é considerada negativa, exceto se a falta for muito violenta. Na convivência social diária, não é permitido jogar pessoas no chão, mas em um jogo de futebol isso é permitido e aceito pelo agredido, dentro de certos limites. Por que isso acontece? Primeiro, porque o contato físico é parte do futebol e as pessoas esperam ser derrubadas em um jogo. Segundo, quem participa de um jogo de futebol deve estar preparado para ser derrubado pelo adversário e espera por isso.

Embora as palavras *mentira*, *blefe* e *omissões* estejam presentes no texto, é necessário lembrar que o comportamento ético e responsável deve permear todas as atitudes e momentos de interação entre as partes, não só em um jogo de futebol ou basquete, com bastante contato físico entre os adversários, como em uma mesa de negociação.

O mesmo acontece em um ambiente de negociação: alguns negociadores consideram o processo de negociação um processo especial de relacionamento humano e que algumas atitudes, como omitir, blefar e mesmo mentir são permitidas, da mesma forma que é permitido derrubar o adversário em um jogo de futebol. Eles agem assim e esperam que o outro esteja preparado e também negocie da mesma forma.

Isso leva a uma importante conclusão: todos os negociadores, principalmente os mais naturalmente cooperativos, devem estar preparados para encontrar negociadores que pensam dessa forma e se precaver, é claro, respeitando seus princípios éticos pessoais.

Podemos dizer que negociar significa movimentar-se, como em um jogo. Na estratégia competitiva, a movimentação dos dois negociadores baseia-se na utilização de vários tipos de poder, de táticas (que podem ser, inclusive, não éticas), e de concessões mútuas. O negociador que possui maior poder cede menos e obtém mais vantagens para seu lado. Se o poder é a causa da movimentação, esta é feita mediante concessões, durante todo o processo de negociação.

Foto: Jose Assenco

Figura 11.5: No futebol é comum que um adversário derrube o outro em campo. Nem por isso, na vida cotidiana, é comum as pessoas derrubarem as outras! Cada ambiente tem suas próprias regras.
Assim também é negociar: mentiras, blefes e omissões podem acontecer durante uma negociação, ainda que tais atitudes não sejam éticas.

Fonte: www.sxc.hu/photo/497665

NEGOCIAÇÃO COOPERATIVA

Negociar de forma cooperativa não quer dizer que um dos negociadores seja ingênuo, que deva abrir mão de suas metas e objetivos e, muito menos, ser "bonzinho". Significa, sim, que os negociadores decidiram alcançar seus objetivos utilizando um processo diferente da negociação competitiva tradicional.

Quando os negociadores optam pela estratégia cooperativa é porque desejam não só obter ganhos financeiros na negociação, mas também manterem o bom relacionamento entre eles.

Ao contrário do processo competitivo, a negociação cooperativa é mais transparente, os riscos são compartilhados, a relação de confiança é maior (apesar de quase nunca ser total) e a informação é utilizada como ferramenta e não como arma. A negociação é vista como um problema a ser resolvido pelas duas partes e não como uma forma de extrair vantagens um do outro.

Mas as negociações cooperativas não são um "mar de rosas", onde todos os negociadores sejam amigos, não exista tensão e tudo ocorra em um ambiente ameno e agradável, sem problemas para serem solucionados.

Os problemas existem, as diferenças de opinião e das necessidades de cada parte são reais, e o processo tem que ser bem administrado para que não se transforme em competição. No processo cooperativo, as divergências existem, o que muda é a forma de solucioná-las. Em vez de se utilizar pressão e poder, utiliza-se criatividade como ferramenta, flexibilidade como atitude e comunicação sincera e genuína para se chegar ao melhor acordo.

A negociação cooperativa, ao contrário da forma competitiva, não envolve barganha de propostas e extração de concessões, sendo muito mais um processo de aprendizado e respeito mútuos. Para que tenha sucesso, é necessário que todos os negociadores estejam atentos e tomem algumas atitudes essenciais (MELO, 2003).

Essas atitudes são:

- a troca de informações legítima;
- a construção da relação de confiança;
- a percepção correta do outro negociador;
- a atenção às concepções diferentes de justiça.

Outro elemento importante é o controle emocional. Se o negociador tiver a tendência de irritar-se com propostas que o desagradam, se tiver o costume de mostrar ao outro esse sentimento, se for motivado por ameaças e desafios, dificilmente o processo cooperativo se estabelecerá.

Segundo Ury (FISCHER, 1994), são sete os estágios para se aceitar um problema (base da negociação cooperativa). Os estágios citados por ele não são propriamente fases da negociação, mas estágios mentais porque passamos no processo de aceitação de um problema e no amadurecimento do assunto, necessário para que se promova uma negociação cooperativa.

1. Evasão.
2. Negação.
3. Ansiedade.
4. Raiva.
5. Depressão.
6. Aceitação.
7. Solução do problema.

Trata-se de uma seqüência para se estabelecer o controle emocional e ser capaz de se comportar adequadamente em uma negociação cooperativa.

Atividade 2

Você é o negociador!

Imagine que você está no meio de uma negociação para vender um único item e possui as informações a seguir relacionadas. Quais delas forneceria ao outro participante, seu oponente, na mesa de negociação? Por quê?

1. Foi abordado por outros dois compradores potenciais.
2. Já lidou no passado com os concorrentes do participante interessado.
3. Não pode se dar ao luxo de abaixar muito o preço, em função dos custos de desenvolvimento do produto.
4. Um outro comprador em potencial vai telefonar essa tarde.

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Embora as pessoas gostem de esconder as cartas, ser mais aberto traz melhores resultados, quase sempre.

Nesse exemplo, eu pensaria em contar ao outro participante as quatro informações. Você pode achar que precisa proteger seus outros compradores em potencial, mas o conhecimento de sua existência pode apressar os acontecimentos. Dizer apenas a frase: "Preciso ser sincero com você, há duas outras pessoas interessadas", não vai adiantar muito, porque soa como um blefe, mas, com os devidos reforços, ela pode conduzir a uma melhor transparência e confiança. A segunda informação pode ser muito poderosa, pois todas as pessoas se interessam por concorrentes. Muito embora você não vá passar adiante segredos comerciais, o participante estará interessado em saber como conseguiu entender-se com o seu concorrente. Por exemplo, ao vender um livro, geralmente, deve-se levar consigo os livros que o autor escreveu com outros editores. Eles ficam sinceramente interessados em saber como os concorrentes produzem livros e como fazem os negócios. Sinceridade nas razões para manter o preço pode ajudar a acumular dividendos. Se for possível, apresente-lhes uma análise detalhada de custos e a razão de haver reduzido os preços ao mínimo (é claro, com a apropriada remarcação para cima, porque é preciso sobreviver). Quanto mais puder ser sincero, maiores as chances de conquistar a confiança do outro participante.

A informação de número 4, no entanto, pode dar a impressão de que o negociador deseja pressionar o seu oponente na mesa de negociação e, por isso, na maioria das vezes, seria melhor que não fosse apresentada.
O resultado é que ser sincero é uma ótima maneira de estimular uma solução do tipo "eu ganho, você ganha" porque ambos trabalham com a mesma base de informações. Essa atitude pode estimular o outro participante a dar mais informações também e, com certeza, reforçará a confiança mútua.

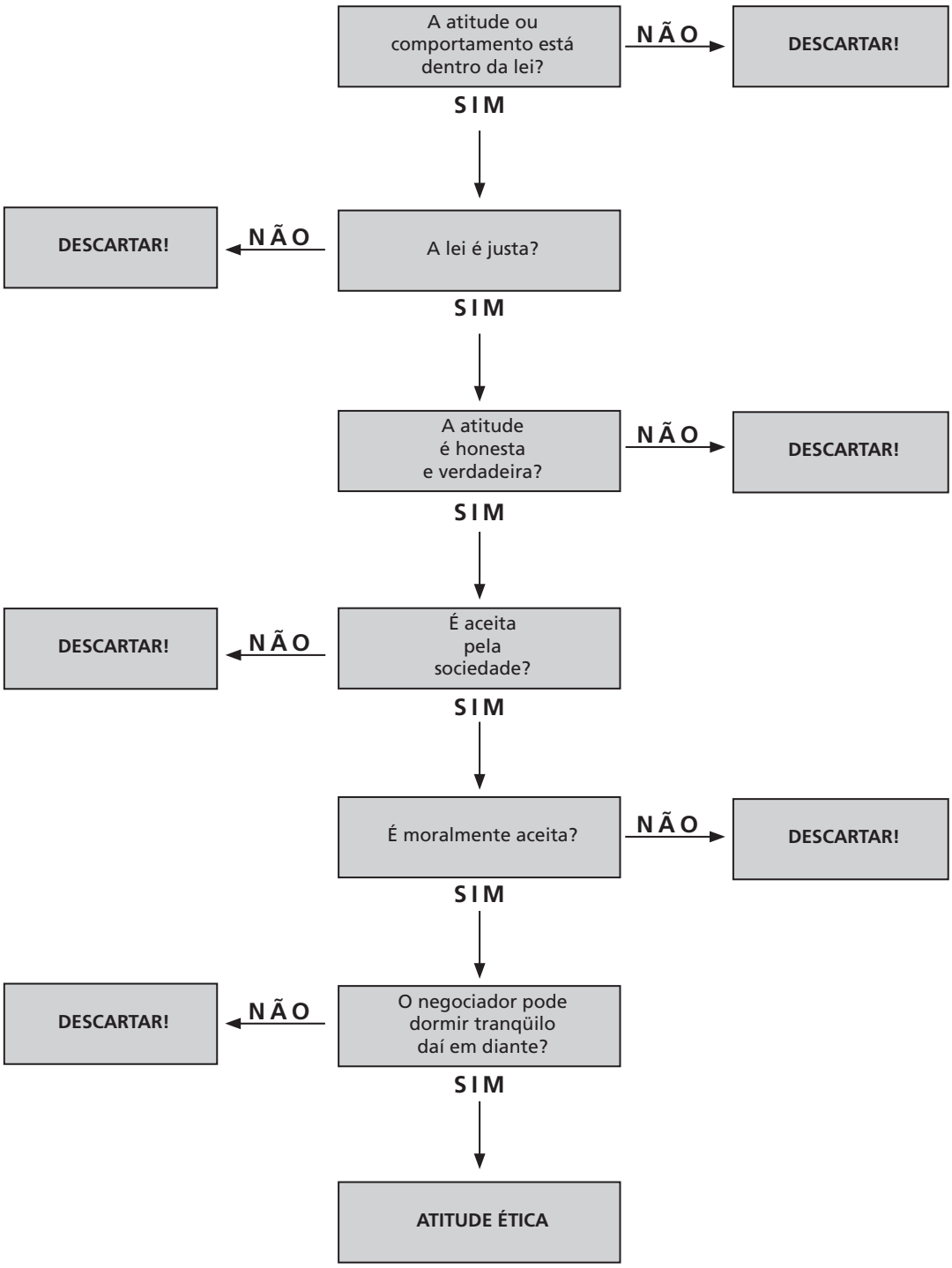
O CONTEXTO DA NEGOCIAÇÃO

Desde a antigüidade, questões éticas são consideradas no contexto de uma sociedade que busca regras claras sobre a conduta certa ou errada em todas as interações da vida em comum. O desenvolvimento histórico e social da humanidade mostrou que havia necessidade de se estabelecer regras de convivência para que os indivíduos fossem tratados de maneira uniforme e justa. Porém, os detalhes que definem exatamente o que é certo ou errado foram primeiramente estabelecidos pelos líderes religiosos das comunidades. A preocupação com a ética e o comportamento correto sempre foram a base na formação das religiões. Nas sociedades modernas há um enorme clamor por comportamento ético nos negócios e nos relacionamentos empresariais.

Como vimos anteriormente, os negociadores usam, em geral, estratégias que incluem o costume de blefar. Isto nada mais é do que introduzir no debate uma "pequena mentira" ou comportamento ambíguo, sugerindo a existência de algum poder ou referência que não seja real, com fim honesto de obter acordo ou, até, vantagem numa transação.

Não adianta perguntar para "terceiros" se uma atitude deste nível pode ser considerada ética ou não. Cada negociador deve saber se seu comportamento fere alguma cláusula legal explícita ou implícita. Do mesmo modo, deve decidir por si mesmo se usa ou não argumentação baseada em blefe, informação dúbia, deturpada ou incompleta.

Um critério para definir a correção na atitude pode ser estabelecido pelo modelo de perguntas a seguir:



Atividade 3

Abrindo o jogo...

Táticas e atitudes não éticas, infelizmente, existem e até são bem comuns em diversas situações. O Brasil é considerado um país onde as atitudes e comportamentos não éticos são, quase sempre, bem aceitos. Somos um país de padrão médio em níveis de corrupção, segundo os pesquisadores do tema. Um negociador deve estar sempre bem preparado para enfrentar situações onde práticas não éticas possam surgir. O primeiro passo é perceber e identificar as atitudes que mostram que o outro está aplicando o tipo de comportamento esperado de negociador sem ética contra você. Quando isso acontece, o negociador precisa imediatamente de outra informação crucial: saber se o oponente planejou agir assim ou acredita que esta seja uma atitude normal em negociação.

Imagine a seguinte situação: você é um negociador que, normalmente, adota uma postura ética pragmática ou idealista e está negociando a compra de um imóvel de um parente próximo que você não conhece muito bem. Está sendo cooperativo, porque essa é sua tendência natural e porque também está levando o parentesco em consideração. Ingenuamente, você "abre o jogo", dá muitas informações e tenta uma abordagem cooperativa com ele. Passado um tempo, percebe que ele está usando toda a sua cooperação e boa vontade para obter vantagens no negócio e que ele está até blefando em algumas situações.

Você percebe, tarde demais, que ele está negociando de forma competitiva.

Você considera a atitude dele como não ética e suspende as negociações, achando mesmo que não terá mais condições de continuar negociando com ele no futuro.

Existem duas possibilidades de análise nesse exemplo. A primeira é a de você estar certo: ele se aproveitou de sua boa vontade e cooperação de modo consciente e planejado para levar vantagens. A atitude dele pode ser considerada como não ética. Você o percebeu como não ético e ele, realmente, estava consciente de que você poderia percebê-lo assim.

Contudo, e se ele for um negociador que adota sempre a postura do jogador e esta for a única forma que ele realmente entende e conhece para negociar? Ele realmente estranhou sua abertura, até achou que poderia ser uma armadilha e resolveu se aproveitar enquanto podia. Nesse caso, mesmo que, para você, a atitude dele não tenha sido ética, foi normal e aceitável para ele! Diferentemente do caso anterior, você o percebeu como não ético, mas ele considerou sua própria atitude como perfeitamente normal e aceitável dentro de um ambiente de negociação.

Qual deve ser a atitude do negociador nessa situação, diante das duas posturas possíveis de seu opositor na negociação?

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

As duas possibilidades mostram que as razões e objetivos do oponente são diferentes. O negociador deve analisar a questão e decidir-se pela melhor maneira de se comportar ao tomar a decisão de mostrar um comportamento competitivo ou cooperativo. No primeiro caso, a atitude correta é adotar uma estratégia competitiva. Resguardar-se e negociar a forma de conduzir a negociação antes de debater a questão imobiliária, que é o principal.

No segundo caso, o oponente não acredita ter postura não ética e não deve ser acusado para não desandar as possibilidades de acordo. A maneira correta de conduzir a negociação é a mesma, no entanto: resguardar-se e negociar a forma de conduzir a negociação antes de voltar-se para a questão do imóvel.

O SUCESSO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Para que haja integração de interesses em disputa, o processo de negociação deve envolver cinco passos, que serão listados a seguir. Em cada passo, deve-se estar atento para responder às questões enunciadas.

1. *Preparação e planejamento*: é a etapa preliminar à negociação. Refere-se a perguntas como: Qual é a natureza da negociação? Quem está envolvido? Quais são suas percepções da negociação? Quais as metas e os resultados que deverão ser alcançados? Qual a melhor maneira de desenhar a estratégia para alcançá-los?

2. *Definição de regras básicas*: é a etapa que serve para definir as regras do jogo com a outra parte sobre a negociação. Quem fará a negociação? Onde ela vai ocorrer? Quais as restrições que existem (tempo, recursos etc.)? Qual o procedimento, se houver algum impasse? Essa é a etapa em que as partes trocam suas propostas ou fazem suas exigências iniciais.

3. *Esclarecimentos e justificativas*: após a troca das propostas iniciais, cada parte explica, amplia, esclarece, reforça e justifica suas exigências originais. Em vez de um confronto, é melhor informar e educar a outra parte sobre as questões mais importantes e sobre as exigências mútuas. Se houver necessidade, deve-se oferecer documentação ou registros a respeito.

4. *Barganha e solução de problemas*: essa é a parte essencial do processo de negociação. Concessões terão de ser feitas por ambas as partes até se chegar a um consenso ou a uma aceitação recíproca.

5. *Fechamento e implementação*: é a etapa final do processo. Trata-se de formalizar o acordo que foi negociado. Em muitos casos, essa formalização consiste num simples aperto de mão.

COMO TIRAR O MÁXIMO PROVEITO DA NEGOCIAÇÃO

Algumas sugestões interessantes para buscar eficácia na negociação:

Comece a negociar com uma introdução positiva: as concessões costumam ser retribuídas e conduzem a bons acordos. Comece com pequenas concessões e retribua as concessões de seu oponente.
Focalize os problemas e não as pessoas: concentre-se nas questões da negociação e não nas características pessoais do seu oponente. Evite a tendência de atacar seu oponente, pois são das idéias ou da posição do seu oponente que você discorda e não dele próprio.
Não se restrinja às ofertas iniciais: trate a oferta inicial apenas como um ponto de partida, e não de chegada.
Enfatize as soluções do tipo ganha/ganha: o ganho deve vir à custa da outra parte, mas, ainda assim, baseado em soluções integradoras. Estruture as opções em termos de interesses do seu opositor e procure soluções que permitam ao seu opositor e a você mesmo declarar uma vitória.
Crie um clima aberto e de confiança: o negociador habilidoso é um excelente ouvinte, faz mais perguntas, focaliza seus argumentos mais diretamente, é menos defensivo e evita irritar o oponente.

Ao se buscar o sucesso no processo de negociação, deve-se relacionar os desafios a serem enfrentados com as atitudes que se espera de um bom negociador (FISCHER, 1994).

Os desafios dizem respeito às pessoas, ao problema e à solução viável. Já as atitudes que o negociador deve apresentar se reportam ao planejamento, verificação e decisão.

Os três desafios principais e as três atitudes do negociador nos levam a nove momentos distintos no processo de negociar.

1. Pare e pense. Conte até dez antes de responder. Sugira intervalos e discuta com seus parceiros de negociação.
2. Descubra os interesses dos oponentes. Identifique os interesses por trás das posições apresentadas.
3. Formule uma estratégia para chegar a um consenso no processo. Qual seria a melhor alternativa para obter um acordo negociado? Determine um ponto limite e considere as alternativas e as possíveis decisões baseadas em cada uma delas.
4. Passe para o lado deles. Veja o outro lado da questão. Pense como deve pensar o adversário da negociação.
5. Pergunte e afirme. Faça perguntas capazes de resolver os problemas e que permitam descobrir os interesses. Afirme seus interesses e não sua posição.
6. Invente opções para haver ganho mútuo. Apure as diferenças e faça perguntas que fomentem opções.
7. Crie confiança mútua. Seja digno de confiança e crie confiança no processo.
8. Use critérios objetivos como âncoras. Ceda a princípios e não a pressões.
9. Construa uma ponte de ligação. Satisfaça necessidades não atendidas. Descubra qual seria o discurso de vitória para seus debatedores e elabore esse discurso com os seus meios. Elabore um acordo duradouro.

Atividade 4

A arte da guerra

Leia esta pequena história antes de realizar a atividade.

Na década de noventa do século passado, tornou-se popular um livro dito "de cabeceira" dos empresários japoneses e americanos. *A arte da guerra*, de Sun Tzu (Editora Pensamento, 1999), foi escrito há mais de 2.000 anos, e organiza, de forma racional e fria, as estratégias e táticas militares da época. Aplicado ao universo organizacional de hoje, o livro transforma-se em um valioso instrumento teórico e prático de como massacrar a concorrência. A razão do sucesso dessa lista de pensamentos e a coletânea de aforismos de Sun Tzu está no fato de o comércio no ocidente ser visto como uma guerra. As leis do mercado são impiedosas e a competição entre empresas é a norma. Vence o mais forte na batalha. O negócio é lutar para vencer.

Como antítese às idéias de Sun Tzu, um escritor americano de origem indiana, Nair (2001), sugere que os empresários e executivos devam revisitar a biografia do líder político e pacifista indiano, Gandhi, na busca da essência de seu pensamento para que seus ensinamentos sejam úteis a empresários, administradores, políticos, professores e líderes comunitários.

Partindo do princípio de que todo ser humano é um líder, seja para seus governados, empregados, alunos, seja para seus filhos, Nair elabora um roteiro em três partes de como se comportar para atingir um alto padrão de liderança. Na primeira parte, denominada "Um padrão único de conduta", ele abomina aquele personagem bastante conhecido: o indivíduo que tem um comportamento na vida pública e outro na vida privada. Para Gandhi, o padrão único de conduta deve basear-se na verdade e na não-violência, dois valores absolutos. Foi com essas armas, aliás, que ele derrotou o poderoso império britânico e conquistou a independência da Índia.

A segunda parte do livro, denominada "O espírito de servir", trata das responsabilidades do líder. Gandhi as resume em, basicamente, cinco responsabilidades: 1. Enfatize os valores. 2. Dedique-se aos outros. 3. Compreenda as necessidades das pessoas a quem você deseja servir. 4. Concilie poder pessoal com o bem-estar delas. 5. Mantenha o foco nas responsabilidades de seu cargo e não nos direitos dele decorrentes.

Por fim, na terceira parte — "Decisões a ações impostas por princípios morais" — o autor conclui que qualquer tentativa de elevar o padrão de liderança passa necessariamente pela moral e pela ética. Várias dificuldades se apresentam quando se pretende transpor o exemplo de Gandhi ao universo organizacional, que visa, acima de tudo, o lucro.

Os ensinamentos de Sun Tzu tratam de um ambiente de negociação competitiva, enquanto Nair sugere a maneira de se promover um ambiente cooperativo na sociedade das corporações.

A verdade é que, enquanto o comércio for visto como uma "guerra" e a guerra for um grande negócio, o milenar Sun Tzu vai continuar atualíssimo e levando uma certa vantagem sobre as idéias de Gandhi. O que você acha disso? Conflitos e negociação podem ser resolvidos com atitudes ou comportamentos violentos, com ações intempestivas ou, em última instância, com o uso de armas de guerra?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Toda sociedade tem seus padrões morais e valores particulares. No entanto, as sociedades modernas ocidentais são naturalmente plurais e os diferentes indivíduos que a compõem compartilham diferentes códigos de conduta e relação de valores. Vivemos em um ambiente multicultural no que se refere às crenças religiosas. Deduz-se que todas as crenças e os valores compartilhados pelos diferentes grupos devem ser respeitados e deve-se viver em harmonia, ainda que existam diferenças quanto aos valores e prioridades dos diversos grupos componentes da sociedade. O padrão de comportamento ético e respeitoso deve ser a tônica de uma sociedade assim formada e, portanto, as respostas a esta pergunta são pessoais e devem servir para o aprofundamento da questão na sua mente. Lembre-se, no entanto, de que a ética deve ser a base e o fundamento de todo ato social humano.

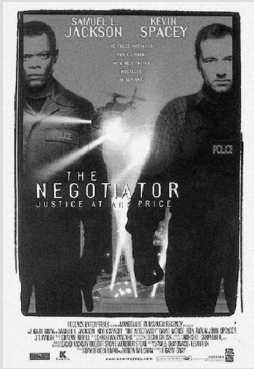
CONCLUSÃO

Numa organização, tudo pode e deve ser negociado. Ataques pessoais não contribuem para a solução dos problemas existentes, ao contrário, agravam e dificultam o relacionamento. Em princípio, as pessoas precisam e querem ser ouvidas pelos outros e, para isso, é necessário demonstrar aceitação e estabelecer um relacionamento amistoso.

À medida que os negociadores adotam um comportamento mais amigável, o relacionamento vai evoluindo para um foco no problema em si, deixando de lado as diferenças individuais. A estratégia de negociação eficaz consiste em identificar os interesses pessoais ou do grupo envolvido e os da outra parte em negociação. Superar um adversário em uma negociação não significa eliminá-lo. Agressões pessoais provavelmente servirão para gerar sentimentos negativos entre os envolvidos e dificultar o consenso entre as partes. Manifestar desacordo em relação às propostas apresentadas não implica ofender ou agredir a pessoa com quem se negocia, muito pelo contrário. Para se compreender os interesses e motivações dos oponentes na mesa de negociação, deve-se procurar entender as posições dos adversários e se colocar em seu lugar. A capacidade de ver a situação tal como o outro a vê é uma das mais importantes habilidades de um bom negociador.

Trata-se de uma questão de sentimentos e convergência de opiniões e de quem "vai ganhar o jogo". A melhor orientação para os negociadores é que tentem identificar os pontos negativos de suas próprias opiniões e passem a agir de maneira a convencer os adversários de que podem chegar a um acordo. Os conflitos existem por haver discordâncias entre as partes envolvidas e a negociação deve ser a maneira mais eficaz de se estabelecer o consenso entre as partes. Entender não quer dizer concordar, porque compreender o que o outro deseja não significa concordar com o ponto de vista apresentado. Toda negociação é determinada pela existência de problemas que são vistos de forma diferente. É natural que o negociador acredite que a sua maneira de ver o problema seja a correta, por isso é necessário procurar entender o ponto de vista discordante e tentar chegar a um consenso que seja aceitável a ambas as partes e não que alguém, necessariamente, perca por haver um ganho da outra parte envolvida. Pensar de maneira racional, e não emocional, deve ser a tônica para se obter o resultado favorável nesse sentido. Os melhores negociadores são aqueles que conseguem atingir esse padrão de comportamento.

A negociação **(*The Negotiator*, 1998)**



O roteiro do filme *A negociação* foi inspirado nos eventos ocorridos no escândalo do desvio de dinheiro do fundo de pensão em St. Louis, ocorrido na década de 80. Em Chicago, Danny Roman (Samuel L. Jackson) é um policial especialista em lidar com seqüestradores, quando os reféns têm risco eminente de vida. Mas a situação se inverte quando seu parceiro é assassinado e ele se torna o principal suspeito. Pouco antes da morte, a vítima tinha lhe contado que os quase dois milhões de dólares do fundo de pensão, que tinham sido desviados, era uma armação de gente do seu próprio departamento. Tentando provar sua inocência ele, em uma atitude desesperada, invade a direção dos Assuntos Internos e faz cinco reféns, se tornando um seqüestrador e exigindo, como negociador, Chris Sabian (Kevin Spacey), um policial desconhecido. Afinal, se não pode confiar nos amigos, um estranho é a pessoa ideal. Apesar de conhecer todas as técnicas de invasão em casos de seqüestro, seu tempo é curto, pois precisa descobrir a verdade rapidamente, já que, do lado de fora, os envolvidos no esquema de corrupção estão prontos para invadir o local, não para salvar os reféns e sim para matá-lo.

Atividade Final

As pessoas se enquadram em um certo número de tipos de personalidade, como já vimos na Aula 2, quando discutimos o modelo de C. G Jung para os tipos psicológicos. O número dos diferentes tipos varia segundo os diferentes autores. O importante para o negociador é ter consciência da forma como tende a agir e de como os outros o fazem. Reflita sobre as suas respostas às seguintes perguntas:

Você prefere ter uma visão ampla ou detalhada das questões?
Você prefere trabalhar sozinho ou em equipe?
Você se sente mais motivado pela satisfação pessoal ou pelo elogio dos outros?
Você considera que checar, constantemente, o andamento da negociação é útil ou irritante?
Você estabelece listas de tarefas para a semana ou prefere ter objetivos amplos?
Você se sai melhor sugerindo novas idéias ou desenvolvendo e refinando as já existentes?
Para você, é mais importante aplicar o processo correto ou sair-se bem numa negociação?
Você se sente mais confortável conseguindo um resultado de 80% ou lutando pela perfeição?

Resposta Comentada

Você deve ter respondido a essas perguntas de acordo com o seu tipo psicológico. Se você prefere ter uma visão ampla, deve ser porque é mais intuitivo (N). Se prefere uma análise mais detalhada das questões, é porque deve ser mais experimentador (S). Se você prefere trabalhar sozinho, é porque deve ser mais introvertido (I), se prefere trabalhar em equipe, deve ser mais extrovertido (E). Se você se sente mais motivado pela satisfação pessoal deve ser porque é mais racional (T), mas se você preocupa-se com o elogio dos outros, deve ser mais sensitivo (F). Se você considera útil checar constantemente o andamento da negociação, é porque deve ser mais opinativo (J), mas se considera essa atitude irritante, deve ser mais perceptivo (P). Se você estabelece listas de tarefas para a semana, é porque deve ser mais experimentador (S) e se prefere ter objetivos amplos, deve ser mais intuitivo (N). Se você se sai melhor sugerindo novas idéias, deve ser mais intuitivo (N), mas se prefere ir desenvolvendo e refinando as já existentes, deve ser mais experimentador (S). Se, para você, é mais importante aplicar o processo correto, deve ser mais racional (T) e, se fica preocupado em sair-se bem em uma negociação, deve ser mais sensitivo (F). Se você se

sente mais confortável conseguindo um resultado de 80%, deve ser mais intuitivo (N), mas se vive lutando pela perfeição, deve ser mais experimentador (S).

Volte à Aula 2, leia mais uma vez o resultado do seu tipo e verifique se as suas escolhas não estão de acordo com as sugestões apresentadas para o seu tipo principal. Uma vez que esteja consciente disso, estará mais apto a lidar com os outros e até identificar as diferenças individuais surgidas na mesa de negociação. Pode-se trabalhar de maneira cooperativa se você puder identificar o estilo do seu oponente e a maneira preferencial da pessoa com quem negocia. Desenvolva a sensibilidade para os diferentes tipos de personalidade e para a maneira como reage a elas. Prepare-se para ir contra a sua reação natural a fim de conseguir obter vantagem quando for necessário controlar os seus impulsos e manter a calma em uma negociação importante. A consciência das próprias inclinações irá impedi-lo de se irritar porque a pessoa com quem negocia é diferente e, por isso mesmo, interromper as negociações por encontrar-se às voltas com um emaranhado de personalidades.

É claro que é muito difícil identificar todos os perfis dos participantes de uma negociação, mas quanto maior for sua capacidade de lidar com as diferenças, maior será sua capacidade de conseguir chegar a um acordo e a um consenso aceitável para todas as partes.

RESUMO

A negociação é um processo no qual duas ou mais partes trocam valores entre si e tentam entrar em acordo. As partes podem ser comprador e vendedor, organizações em debate com outras organizações, organização e pessoas, gerentes e subordinados, pessoas com pessoas. Os indivíduos e as organizações vivem em um contexto de negociações permanentes e tudo pode ser e é negociável.

A negociação apresenta as seguintes características principais: duas ou mais partes envolvidas; conflito de interesses sobre assunto comum; concordância quanto a um tipo de relacionamento voluntário; divisão ou troca de um ou mais recursos específicos ou resolução de um ou mais assuntos de interesse comum e atividade seqüencial e não simultânea.

Os negociadores podem ser competitivos ou cooperativos. A negociação bem-sucedida deverá levar em conta os objetivos desejados e definir um estilo a ser adotado, sem descuidar da atitude competitiva, se esta for a opção do negociador adversário.

Um negociador eficaz apresenta as habilidades de: estabelecer objetivos bem ordenados; separar as pessoas dos problemas; focalizar os interesses e não as posições; inventar opções para ganhos mútuos; e utilizar critérios objetivos para a negociação.

A finalidade principal das negociações é conseguir atingir o "ganhar-ganhar" como resultado. O Harvard Negotiation Project ajuda a entender e treinar executivos nas habilidades do bom negociador baseando-se nos seguintes aspectos: pessoas – separar pessoas dos problemas; interesses – focalizar os interesses e não as posições; opções – gerar uma variedade de possibilidades, antes de decidir o que fazer; critérios – o resultado deve ser baseado em algum padrão objetivo.

Os debatedores, em uma negociação, podem ser identificados como: competidores individuais, traidores, covardes, racionais ou estratégicos.

Os momentos efetivos de uma negociação são a preparação prévia; a exploração das alternativas e o teste antes da decisão e busca de um acordo que redunde em ganhos mútuos.

Os participantes de um processo de negociação se resumem a pessoas, o problema e a solução.

A negociação é afetada pela visão geral do assunto gerando enganos e dificuldades, como:

- seguir de maneira não-racional um determinado curso de ação;
- assumir que devem ganhar às expensas da outra parte;
- julgar a partir de informações irrelevantes;
- basear-se em informação disponível no momento;
- deixar de lado informação que focalize a perspectiva oponente;
- ser superconfiante quanto à obtenção de resultados favoráveis.

Negociação competitiva é aquela em que se procura extrair o máximo possível de concessões da outra parte, utilizando PODER. Na negociação competitiva os negociadores usam as informações como arma. Negociar de forma cooperativa não quer dizer ser ingênuo. Os negociadores decidem alcançar seus objetivos utilizando um processo transparente, de riscos compartilhados, relação de confiança e a informação é utilizada como ferramenta e não como arma.

Em geral os negociadores usam estratégias que incluem o costume de blefar. Para se avaliar se uma atitude ou comportamento fere a ética, deve-se verificar se: está dentro da lei; se a lei é justa; se a atitude é honesta e verdadeira; se é aceita pela sociedade; se é moralmente aceita e se o negociador pode dormir tranqüilo daí em diante.

O processo de negociação envolve cinco passos:

1. Preparação e planejamento: 2. Definição de regras básicas: 3. Esclarecimentos e justificativas: 4. Barganha e solução de problemas: 5. Fechamento e implementação.

Algumas sugestões interessantes para buscar eficácia na negociação são: comece a negociar com uma introdução positiva; focalize os problemas e não as pessoas; não se restrinja às ofertas iniciais; enfatize as soluções do tipo ganha/ganha e crie um clima aberto e de confiança.

Os três desafios e as três atitudes do negociador levam a NOVE momentos no processo de negociar: 1. Parar e pensar. 2. Descobrir os interesses dos oponentes. 3. Formular seu plano para a estratégia de chegar ao consenso no processo. 4. Passar para o lado deles. 5. Perguntar e afirmar. 6. Inventar opções para haver ganho mútuo. 7. Criar confiança mútua. 8. Usar critérios objetivos como âncoras. 9. Construir uma ponte de ligação.

INFORMAÇÕES PARA A PRÓXIMA AULA

A próxima aula será a última desta disciplina. Nela, vamos tentar entender como todos os itens abordados nas outras aulas se relacionam no dia-a-dia das atividades profissionais e como podemos melhorar nosso comportamento, a fim de entender as diferenças individuais entre os diversos participantes dos grupos e das equipes de trabalho.

Comportamento organizacional e qualidade de vida no trabalho

AULA 12

Meta da aula

Relacionar os principais conceitos de Comportamento Humano nas Organizações com a qualidade de vida no trabalho.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar os principais *stakeholders* de uma organização;
2. analisar o clima organizacional de uma instituição;
3. auto-avaliar sua capacidade como administrador;
4. avaliar quais conceitos do comportamento humano nas organizações se relacionam com a qualidade de vida no trabalho;
4. estabelecer um inventário de metas para a sua vida.

Pré-requisito

Ter em mãos o resultado do exercício do MBTI realizado na Aula 2 e o resultado da Atividade 1 da Aula 8.

.

INTRODUÇÃO

Esta é a última aula de Comportamento Humano nas Organizações. Fizemos um "passeio" pelos principais pontos que influenciam e moldam as atitudes e o comportamento das pessoas no ambiente profissional e agora vamos relacionar esses conceitos com a qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) não pode dissociar-se da questão da administração de recursos humanos, pois a gestão de pessoas é o principal fator que permite aos trabalhadores reconhecerem que vivem em um ambiente com qualidade de vida. E por que essa preocupação? Fácil: se observarmos bem, das horas em que estamos acordados, passamos a maior parte no trabalho, então nada mais natural que preocupar-se com a qualidade de vida neste ambiente.

Quando a palavra trabalho teve origem, ela estava relacionada à tortura e ao sacrifício porque, na Antigüidade Clássica, o trabalho era executado somente por escravos.

O significado etimológico da palavra trabalho vem do latim *tripalium*, de *tripaliare*, torturar com o tripálio, instrumento de três pontas, similar a um tridente, usado como instrumento de tortura no mundo antigo. Hannah Arendt (1993), em seu livro *A condição humana*, discute detalhadamente a formação da palavra trabalho e seu significado relacionado a castigo no mundo ocidental.

Na Antigüidade Clássica, nos impérios grego e romano, os trabalhadores eram homens que, por algum motivo, estavam privados de liberdade e, assim, se tornavam escravos. O tipo de produção, basicamente agrícola, dependia da mão-de-obra escrava. As artes eram realizadas por homens livres que também se utilizavam de mão-de-obra escrava como ajudante. A única preocupação que os governantes tinham em relação aos trabalhadores era quanto à sua quantidade, o que importava era um volume cada vez maior de escravos produzindo (FREYRE, 2002).

Já na Idade Média, marcada pelo feudalismo, trabalhavam servos e vassalos, em companhia de alguns escravos (para entender melhor a diferença entre os termos, leia o boxe Escravos, servos ou vassalos?). A nobreza entendia que os serviços não eram para a elite da sociedade, pois eram uma "coisa menor". O modelo servil consistia basicamente na troca de trabalho por condições de subsistência. A produção era limitada pelo consumo, não se permitia desperdício ou exagero. Essa situação criou uma relação de interdependência entre senhor e servo.

Escravos, servos ou vassalos?

Há diferença entre o trabalho escravo, servil e vassalagem. Escravos trabalhavam sem qualquer remuneração; servos trabalhavam nas mesmas funções que os escravos, porém eram remunerados. Já os vassalos eram pessoas livres que cultivavam a terra dos senhores feudais, ou criavam animais, e em troca do seu trabalho recebiam bens de subsistência.

Com a crise do feudalismo, no início da Idade Moderna, iniciam-se as relações pré-capitalistas, um período de emergência da economia mercantil; surge o escambo, um modelo de troca de serviços e mercadorias por outras mercadorias. Pouco a pouco, o comércio vai-se expandindo, abrindo novos mercados, o que provoca a valorização da troca, transformando o dinheiro em moeda universal. Em conseqüência, a burguesia se firma como expressão econômica e política (SALINAS, 1988).

Escambo (ou troca direta) consistia na troca de bens e serviços por outros bens e serviços, de acordo com a necessidade de seus proprietários, especialmente quando não existia moeda. Inicialmente, o homem produzia em sua terra tudo de que necessitava; o que excedia ele trocava com aqueles que produziam o que ele não tinha. O escambo é entendido como o início do comércio.

Entre os séculos XVI e XVIII, inicia-se a expansão do trabalho assalariado. A partir do século XVIII, o capital passa a ser investido na produção (capitalismo industrial), e o trabalho assalariado ganha força definitiva (SALINAS, 1988).

No final do século XIX e início do século XX, começa a se delinear uma nova fase capitalista, dominada pelas grandes corporações financeiras, chegando à fase do capitalismo financeiro. O objetivo passa a ser maior lucro no menor tempo possível (ARRUDA e PILLETI, 2002).

Entende-se assim a evolução sofrida pelo trabalho desde a Antigüidade até a atualidade. Várias foram as formas de organizar o trabalhador, a mão-de-obra e a produção. Porém, só agora se percebe o real valor do "dono" dessa mão-de-obra; só recentemente as organizações passaram a se preocupar com a valorização do material humano, seu principal capital.

Somente com o advento da chamada "era da informação" o mundo ocidental começou a destacar a importância do conhecimento nas atividades profissionais. Com o desenvolvimento da tecnologia e a disseminação da informação, o saber veio ocupar um lugar de destaque na vida profissional. O capital intelectual passou a se sobrepor ao capital financeiro, como recurso irrefutável ao desenvolvimento das organizações. Assistimos, agora, ao reconhecimento dos talentos humanos dentro das empresas.

Linha do tempo da evolução do trabalho

Era ou século	Antigüidade	Idade Média	Séculos XVI a XVIII	Séculos XIX e XX
Tipo de trabalho	Escravocrata	Servos, vassalos e escravos	Expansão do trabalho assalariado	Trabalho assalariado moderno

No filme *Tempos modernos*, Charles Chaplin interpreta um operário de uma de linha de montagem que fica louco com o ritmo do trabalho braçal e repetitivo.
Uma das melhores cenas do filme mostra o personagem sendo puxado para dentro das engrenagens de uma máquina, uma clara metáfora ao que estava acontecendo ao homem: transformando-se em apenas mais uma das muitas engrenagens das "modernas" máquinas industriais.
O filme é bastante conhecido, pois sua visão estereotipada do mundo do trabalho industrial gerou décadas de discussão sobre a inadequação do ambiente de trabalho e tornou a expressão "taylorismo", que designava o modelo de organização do trabalho, politicamente incorreta. Não deixe de assistir!

GESTÃO DE PESSOAS: VISÕES TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEAS

As ciências, a política e as instituições são, hoje, muito diferentes do que foram em outras épocas. Do mesmo modo, a forma de encarar o trabalhador e o trabalho passou por profundas transformações até adquirir as configurações que possui hoje.

Todas essas transformações têm como principal fundamento o homem – seu modo de produzir e reproduzir a sua vida econômica, social, política etc. – e também os meios que ele utiliza para se organizar e se relacionar.

A gestão de pessoas atua no contexto formado por este novo homem e a organização na qual ele trabalha. Entre a organização e o funcionário se estabelece uma relação de interdependência: o funcionário depende da organização para poder atingir seus objetivos pessoais, assim como a organização depende do trabalho dos funcionários para produzir, operar, concorrer, atingir seus objetivos globais e estratégicos (CHIAVENATO, 2004).

VISÕES TRADICIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

No que se refere ao processo evolutivo da Gestão de Pessoas – que tem uma história bastante recente –, encontramos várias tendências que não estão completas ou acabadas, mas que servirão como referência para nortear nosso estudo.

Em sua fase inicial, a Gestão de pessoas tem preocupação com recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, e há predominância de uma visão técnica, voltada para questões operacionais.

A fase gerencial, entre os anos 1960 e 1980, tem como foco o indivíduo e suas relações: a gestão de pessoas torna-se parceira nos processos de desenvolvimento organizacional. A partir da década de 1980, a gestão de pessoas entra na fase estratégica e tem o papel de aumentar o envolvimento entre os colaboradores, além de integrar novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

A partir daí, surgem muitas idéias e estudos.

Na disciplina Gestão de Pessoas, cada uma das atividades e operações inerentes à gestão de pessoas (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas etc.) é discutida em detalhes. Você irá notar que as funções não deixaram de existir, pois continuam a ser necessárias e importantes; o que muda é o enfoque dado às atividades e a prioridade e os objetivos de cada uma delas.

VISÕES CONTEMPORÂNEAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Os novos conceitos de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho (QVT) sugerem uma educação das organizações para a autogestão, onde existam funcionários que sejam parceiros, capazes de se envolver diretamente na gestão das empresas em que trabalham. No entanto, isso somente é possível quando os trabalhadores são valorizados e vêem seu trabalho reconhecido.

A gestão moderna de pessoas prefere o termo "colaboradores" para os empregados, para acentuar sua importância como parceiros na atividade profissional.

Segundo tendências contemporâneas, o primordial é uma mudança na forma de perceber os colaboradores e a própria organização, dentro do processo de produção. As pessoas precisam ser vistas como parceiras, sejam elas funcionários, empresários, clientes ou fornecedores. Cada um visa a seus objetivos individuais, mas, de forma ampla, os parceiros visam aos objetivos organizacionais.

Um dos conceitos mais usados na gestão de pessoas diz respeito à existência de grupos de interesse, ou *stakeholders*, que são pessoas ou grupos direta ou indiretamente envolvidos numa determinada atividade profissional e que influenciam a mesma, tendo interesse no desenvolvimento e sucesso da empresa ou setor profissional de que participam.

Trabalhando uma gestão de pessoas baseada na reciprocidade e no compromisso com a qualidade, é possível atender a cada um desses parceiros, proporcionando-lhes a satisfação necessária para o sucesso das organizações e das individualidades.

É preciso que cada organização determine um objetivo que seja comum a seus parceiros, para que todos trabalhem em torno dele de forma integrada, superando seus desejos individuais, caminhando juntos a favor de todos (BATITUCCI, 2000).

Embora o conceito de *stakeholder* seja simplificado por muitos autores, por motivos didáticos, W. Edwards Deming (1989) deixou claro, ao discutir o que é qualidade nas organizações, que todos os grupos e indivíduos, direta ou indiretamente relacionados a uma atividade produtiva, devem ser entendidos como fazendo parte dos *stakeholders*, no sentido mais amplo que for possível.

Atividade 1

Considere as pessoas ou grupos listados a seguir e decida se eles fazem parte ou não do grupo de interesse da organização. Em outras palavras, decida se os elementos citados a seguir fazem parte dos *stakeholders* de uma dada organização.

Pessoa ou grupo em análise	SIM	NÃO
Os acionistas de uma empresa		
Os sindicatos dos trabalhadores envolvidos na atividade operacional da empresa		
Os lobistas em ação no Congresso Nacional		
Os fornecedores de matéria-prima para a organização		
Os grupos de defesa do meio ambiente		
Os empregados da empresa		
Os amigos dos trabalhadores da empresa		

Resposta Comentada

Não há dúvida de que os trabalhadores de uma dada organização são o principal grupo de interesse da mesma. São eles que executam as tarefas operacionais e gerenciais da organização. Da mesma forma, os fornecedores dependem do sucesso de uma organização para continuar fornecendo seus produtos que servirão de base para a efetivação de bens e serviços para a comunidade. Os demais grupos nem sempre são facilmente reconhecidos. Mas pode-se deduzir facilmente que os acionistas têm muito interesse em que a empresa na qual investiram seu capital tenha sucesso. Os sindicatos dos trabalhadores de uma determinada classe estão, também, diretamente interessados no sucesso da empresa, na correta execução das leis trabalhistas e nos benefícios sociais exigidos pela legislação em vigor. Os lobistas em ação no Congresso Nacional precisam convencer os deputados e senadores da propriedade de se criar novas leis e regulamentos para a gestão das atividades profissionais e, na maioria das vezes, usam o sucesso de uma organização para mostrar onde e quando certos recursos devam ser alocados para um determinado fim ou que as leis devem ser modificadas, ampliadas ou suprimidas. Os grupos de defesa do meio ambiente estão sempre preocupados em verificar que as empresas utilizem processos produtivos menos poluentes e obedeçam rigorosamente à legislação ambiental vigente. Finalmente, os familiares dos empregados e trabalhadores de uma empresa desejam que seus parentes mantenham seus empregos, recebam salários justos e desfrutem de qualidade de vida no trabalho. Já os amigos, esses serão parte dos stakeholders *apenas se forem colegas de trabalho.*

Portanto, todos os elementos citados fazem parte dos stakeholders *de uma organização, exceto os amigos, guardadas as devidas ligações profissionais entre eles.*

CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é por meio de sua criação que ele pode "manejar os incentivos e a motivação" de seus empregados. A eficiência de uma organização pode ser aumentada por meio da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e que, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Umas das descobertas mais importantes dos psicólogos sociais e mais amplamente aceitas por eles é que o comportamento é função da pessoa e de seu ambiente. Isso significa que o comportamento de uma dada pessoa no trabalho é em função dos seus interesses motivacionais e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo ambiente da empresa no qual se encontra, isto é, sua percepção de clima organizacional.

DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A literatura de clima organizacional relaciona sete variáveis-chave no clima organizacional. Essas variáveis são apresentadas:

- Conformismo: é o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se, em vez de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
- Responsabilidade: trata-se da responsabilidade pessoal atribuída aos membros da organização para eles realizarem sua parte nos objetivos da organização; os membros sentem que podem tomar decisões ou resolver problemas sem ter de verificar com os superiores em cada etapa.
- Padrões: refere-se à ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros sentem que a organização coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

- Recompensas: os membros sentem que estão sendo reconhecidos ou recompensados pelo bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
- Clareza organizacional: representa o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
- Calor e apoio: diz respeito ao fato de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
- Liderança: incentiva os membros da organização a aceitar a liderança e a direção de outros membros qualificados da equipe. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida. A liderança é baseada na capacidade técnica desenvolvida. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas.

Para entender o conceito de clima organizacional, vamos imaginar três empresas diferentes engajadas em um trabalho semelhante de produção e desenvolvimento durante um certo período de tempo. Cada uma das empresas tem o seu administrador-chefe, escolhido de acordo com seu estilo pessoal de administração, que recebe instruções precisas de como suas empresas devem ser dirigidas. Em cada empresa o ambiente de trabalhado criado pode ser descrito como a seguir:

EMPRESA 1

A primeira companhia foi organizada de acordo com linhas altamente autoritárias, projetadas para enfatizar o poder do diretor principal. A comunicação era escrita, os cargos eram bem definidos, todas as decisões eram tomadas pelo presidente e foi deixada pequena margem à iniciativa pessoal.

EMPRESA 2

A segunda companhia foi organizada com linhas democráticas e amistosas, privilegiando calor humano e relações de trabalho amigáveis, mais do que a realização de tarefas ou a organização formal. As pessoas eram encorajadas a conversar e brincar, e os problemas interpessoais eram debatidos em reuniões grupais diárias. O presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e encorajava-os a trazerem seus problemas.

EMPRESA 3

A terceira companhia foi projetada para ter um clima de realização. O presidente formulou os objetivos em colaboração com outros executivos, permitiu que os grupos fixassem seus próprios procedimentos, estabeleceu um sistema de recompensas por produtividade e, constantemente, comunicava suas expectativas de um alto desempenho, mostrando aprovação por bons trabalhos. Estava interessado em tudo, mas confiava nas decisões tomadas por seus empregados em seu próprio trabalho. Cada vez que recebia dados sobre vendas ou aceitação de um novo produto, ele afixava os relatórios de progresso para que todos os vissem.

Esses exemplos resumem uma pesquisa realizada nos Estados Unidos na década de 1970, que estudou os estilos de comportamento dos chefes e sua influência no comportamento organizacional. Sumarizar as conclusões da pesquisa seria muito extenso, e não é esse o nosso caso. Queremos mostrar simplesmente que estamos diante de três estilos diferentes de ação e, portanto, de três possibilidades diferentes de clima organizacional, definidos a partir do estilo motivacional do chefe principal.

O resultado obtido nas três empresas citadas mostra que a satisfação com o trabalho foi mais alta nos climas democráticos-amistosos (empresa 2) e naqueles voltados para a realização (empresa 3), e mais baixa no grupo autoritário (empresa 1). Em termos de lucros obtidos, o grupo "realizador" (empresa 3) ultrapassou de longe os outros dois,

que eram relativamente semelhantes em lucros. O "clima realizador" (Empresa 3) também completou o experimento com um número maior de produtos desenvolvidos e aceitos que o das outras duas companhias. Em termos de desempenho global, o "clima realizador" (da empresa 3) parecia estar bem à frente, provavelmente porque ele encorajava as pessoas a se sentirem realizadas no ambiente de trabalho.

A tarefa de construir um clima de realização, como o da Empresa 3, na maioria das vezes está relacionada à mudança dos interesses da administração. Tal mudança ocorre quando a postura controladora da empresa é substituída por atitudes que ofereçam apoio a cada pessoa. Assim, os colaborados são comunicados dos objetivos e padrões da empresa e, em vez de seguirem regras rígidas para alcançá-los, ganham mais liberdade para determinar os melhores meios de consegui-los.

A atividade a seguir foi organizada a partir das sete dimensões principais para a análise do clima organizacional de uma empresa. Leia detalhadamente cada uma das dimensões antes de responder à atividade para ter certeza de que entendeu o conceito. A seguir avalie a organização onde você trabalha atualmente.

Atividade 2

Uma boa maneira de identificar a boa qualidade de vida no trabalho é analisar o clima organizacional. Este exercício permitirá que você avalie o clima organizacional da empresa onde você trabalha atualmente e, assim, verificar se existe qualidade de vida. Cada item da análise refere-se às dimensões do clima organizacional mais comuns encontradas na literatura. Se você por acaso não estiver trabalhando, faça a avaliação do seu pólo.

Questionário de avaliação do clima organizacional

Para cada uma das sete dimensões do clima organizacional citadas a seguir, dê notas de 1 a 10. Coloque R acima do número que indica a avaliação da sua posição REAL na organização onde você trabalha, e I na posição que você considere o IDEAL que deveria existir naquela dimensão.

1. Conformismo

	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	
O conformismo não é característico desta organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	O conformismo é muito característico desta organização.

2. Responsabilidade

	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	
Nenhuma responsabilidade é dada na organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Existe grande ênfase na responsabilidade pessoal na organização.

3. Padrões

	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	
Os membros são ignorados, punidos ou criticados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Padrões elevados e estimulantes são colocados na organização.

4. Recompensas

	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	
Os membros são ignorados, punidos ou criticados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Os membros são reconhecidos e recompensados positivamente.

5. Clareza Organizacional

	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	
A organização é desordenada, confusa e caótica.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	A empresa é bem organizada, com objetivos claramente definidos.

6. Calor e apoio

	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	
Não existe calor nem apoio na organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Calor e apoio são muito característicos na organização.

7. Liderança

	( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	
A liderança não é recompensada; os membros são dominados ou dependentes e resistem à tentativa de liderança.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Os membros aceitam e recompensam a liderança que é baseada em técnicas bem desenvolvidas.

Agora coloque em um gráfico o resultado de sua análise. Em seguida trace uma linha ligando os pontos correspondentes para as respostas do real e do ideal de acordo com a sua própria avaliação. Você terá desenhado duas curvas e poderá verificar se há divergência entre o real (R) e o ideal (I) do clima organizacional existente na sua empresa ou organização.

Grau	
10	
9	
8	
7	
6	
5	
4	
3	
2	
1	
Dimensão	Conformismo Responsabilidade Padrões Recompensas Clareza Apoio Liderança

Resposta Comentada

Pode parecer, a princípio, que o ideal será sempre o grau 10. No entanto, isso não é verdadeiro. Numa instituição militar, por exemplo, as responsabilidades de um oficial não são idênticas às de um soldado. Em certas empresas, o sigilo e o segredo industrial podem exigir que a clareza seja menor o que o máximo possível? Cada organização tem suas particularidades. Quanto maior a distância entre as curvas correspondentes ao real e o ideal na avaliação do clima organizacional, pior deve ser a qualidade de vida na organização. Sua resposta depende da organização escolhida bem como da maneira como você vê o ambiente de trabalho que freqüenta no momento. Em geral, o "ideal" está aquém do "real" em todas as organizações, e a tarefa principal de um administrador é diminuir essa defasagem.

AVALIANDO O SEU POTENCIAL PARA CRIAR UM CLIMA ORGANIZACIONAL EFICIENTE

Nas Aulas 1 e 8, você realizou uma breve avaliação do seu potencial como administrador. Chegou a hora de voltar àquela atividade e verificar se depois das aulas desta disciplina você conseguiu melhorar sua capacidade de entender os conceitos e de estabelecer um clima organizacional mais positivo em seu ambiente de trabalho. Em todas essas oportunidades, você emitiu uma opinião sobre si mesmo e pôde verificar seu próprio progresso ao pensar sobre o assunto. Não deixe

de comentar com seus amigos, familiares e colegas de turma a respeito desses conceitos para ter certeza de que está melhorando seu potencial como administrador.

Atividade 3

Responda ao exercício a seguir para auto-avaliar sua atual capacidade como administrador.

Esta atividade é semelhante à primeira atividade da Aula 8, no entanto, algumas características abordadas anteriormente foram acrescentadas. Dessa forma, você pode avaliar o seu potencial e buscar melhorar nas áreas que lhe poderão ser de grande ajuda quando você estiver numa organização na posição de chefia ou de liderança.

Assinale: 0, se você não acredita que tenha no momento aquela característica;
1, se tem a característica de forma incipiente necessitando, ainda, desenvolvê-la;
2, se tem a característica, mas percebe que pode ser ainda mais desenvolvida;
3, se tem a característica já bem desenvolvida.

Conceito	**0**	**1**	**2**	**3**
Liderança				
Motivação pessoal				
Capacidade de expressar-se bem				
Capacidade de transmitir idéias com precisão				
Capacidade de incentivar os companheiros				
Entusiasmo com as tarefas				
Persistência e força de vontade				
Organização				
Gestão				
Controle de pessoas e situações				
Coordenação				
Desenvolvimento pessoal				
Planejamento de carreira				
Persistência na busca de objetivos				

Resposta Comentada

Provavelmente, ninguém deve ter um resultado com todas as respostas com o número 3. Da mesma forma, se todas as respostas forem 0, você vai precisar se esforçar muito mais, a fim de ser um bom administrador.

Quanto maior for o número de respostas 2 e 3, maior será a sua capacidade, na sua opinião pessoal, que pode não ser muito precisa.

Conte a quantidade de traços com resposta 0 e 1 que você assinalou, bem como a quantidade de traços com respostas 2 e 3.

Avalie seu resultado geral pela diferença entre eles. Discuta com seus amigos e familiares sobre esses conceitos para ter certeza de que está mesmo melhorando e não apenas supondo que está.

Se a quantidade de respostas 2 e 3 for maior do que a quantidade de respostas 0 e 1, você é uma pessoa razoavelmente capaz de administrar bem e demonstra estar melhorando em virtude dos conhecimentos adquiridos neste curso. Quanto maior a diferença a favor das respostas 2 e 3, melhor deve ser o seu desempenho ou capacidade como administrador.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: QVT

Num mundo globalizado e de alto desenvolvimento, o homem desfruta da evolução alcançada pelas ciências tecnológicas. Dessa forma, seria fácil supor que vivemos confortavelmente, mas a realidade é bastante distinta de tal suposição. Observa-se que, de fato, a qualidade de vida está subjugada às necessidades materiais.

Moreira (2000, p. 100), em sua dissertação sobre trabalho, qualidade de vida e envelhecimento, afirma:

> Conceituar "qualidade de vida" é uma tarefa difícil porque cada um de nós tem a impressão de que já sabe o que esta expressão quer dizer, ou quando não, sente o que ela exprime. Isto deve-se, provavelmente, ao fato de tratar-se de um conceito que remonta à Antigüidade e de ter sofrido, ao longo da História, várias transformações em seu sentido.

Esse "sentir" a qualidade de vida é que parece cada vez mais irreal e distante. O ser humano vive cada vez mais a rotina profissional, dedicando mais de seu tempo às organizações do que a si mesmo ou a sua família, e, assim, acaba trocando tempo por dinheiro. Nesse sentido, os salários e os benefícios oferecidos precisam ter eqüidade entre funcionários e com o mercado externo, para que essa troca possa ser compensatória.

É nesse contexto que os profissionais em gestão de pessoas vêm trabalhando em busca de métodos para desenvolver a qualidade de vida no trabalho, viabilizando a essas pessoas uma melhora em sua vida.

Observa-se que e na questão da qualidade de vida no trabalho, estão envolvidos princípios voltados para o ambiente físico do empregado/parceiro (ou colaborador), bem como do ambiente psicológico.

Para bem compreender o significado de "ambiente psicológico saudável", faz-se necessário antes conhecer melhor os componentes desse ambiente de trabalho. Nele estão estabelecidos, de maneira mais direta e precisa, a organização e os empregados.

Esses componentes têm, ali, necessidades e expectativas distintas. A organização precisa de uma produção de qualidade que atenda seus clientes, com um menor tempo possível, a menor custo e maior lucro. Já os empregados procuram salário, estabilidade, oportunidade de ascensão, *status*, aprendizagem etc.

Na tentativa de conciliar diferentes objetivos, o primordial é que haja diálogo entre os colaboradores. É preciso que exista uma relação bastante próxima e aberta entre os líderes e suas equipes de trabalho e que se possa discutir sobre os fatos e dados da realidade do mercado e da empresa. Esse debate proporciona maior consciência e engajamento do empregado em relação à organização. Empregado bem informado tem mais confiança para realizar seu trabalho e melhores condições de conciliar seus objetivos com os da organização (BOM SUCESSO, 2002).

FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diferentes fatores influenciam a qualidade de vida nas organizações. A seguir, apresentamos uma lista de alguns deles mostrando como se relacionam e são interpretados na avaliação da QVT.

Quadro 12.1: Fatores que influenciam a QVT.

Condições de trabalho	Limpeza, higiene, jornada de trabalho, arrumação, segurança etc.
Compensação	Salários, bônus, benefícios etc.
Relação chefe/subordinado	Apoio socioemocional, igualdade de tratamento, orientação técnica etc.
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança no emprego etc.
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades, relacionamentos interpessoais e grupais, senso comunitário etc.
Ambiente de trabalho	Respeito a leis trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras etc.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2004).

As condições de trabalho são um dos aspectos essenciais na qualidade de vida no trabalho dos funcionários de uma organização. Algumas variáveis compõem tais condições, e dentre elas podemos destacar as condições físicas e estruturais das organizações. É importante que um ambiente de trabalho atenda as necessidades relacionadas à visão e à audição, ou seja, ambientes bem iluminados e livres de barulho ou ruído. Tais condições podem causar certo nível de estresse e incômodo, além de risco para a saúde dos funcionários.

As principais condições ambientais de trabalho são: iluminação, ruído, temperatura e umidade. A falta de iluminação adequada compromete o resultado do trabalho, assim como o excesso de ruído. Da mesma forma, calor ou frio intensos, ou a umidade, podem gerar insatisfação, desconforto e até doenças.

Aspectos como higiene, segurança e limpeza também fazem a diferença no ambiente de trabalho, pois causam sensação de bem-estar ou desconforto, conforme a situação. A disposição do espaço físico diz muito sobre a organização e seus funcionários, pois influencia na dinâmica e qualidade do trabalho. É preciso atenção especial à questão da organização do espaço para que se possa criar um ambiente agradável, onde se possa cumprir a carga horária de forma saudável.

Deve-se, ainda, atentar para a melhoria dos processos de produção, buscando reduzir a monotonia, o esforço repetitivo, o trabalho penoso e enfadonho. A promoção de melhores condições de trabalho deve levar em consideração as sugestões dos funcionários em questões como segurança, horário, normas, regras e também sobre a rotina de trabalho.

Todas as empresas são obrigadas por lei a manter um órgão de segurança e a criar grupos de avaliação das condições ambientais e de prevenção de acidentes (CIPA). Os órgãos de segurança inspecionam a correta observância das normas de segurança no trabalho por meio de relatórios periódicos e estatísticas; as CIPAs verificam a existência de atos inseguros dos trabalhadores, fiscalizam as normas existentes e verificam as condições que possam gerar insegurança e perigo.

Outro ponto de suma importância é a *compensação*. Tal aspecto se refere às questões salariais, bônus e benefícios sociais. No que tange aos salários, eqüidade interna significa dizer que a remuneração dos funcionários deve ser coerente com a de cargos similares na empresa em que trabalham e em outras empresas. Já os bônus são um estímulo a mais, pois estimulam o funcionário a produzir mais e melhor a fim de que eles possam obtê-los. Por fim, há os benefícios sociais, que são os auxílios do tipo: creche, alimentação, transporte etc. Tais benefícios podem estimular positivamente o empenho dos funcionários, a fim de que estes produzam com qualidade e que tenham o desejo de se manter num emprego em que são valorizados. Todas essas variáveis se mostram válidas através do reconhecimento pelos resultados alcançados, distribuição de forma justa das tarefas e, em conseqüência, dos rendimentos obtidos.

Sobre o aspecto *oportunidade de crescimento e segurança*, as organizações devem investir na promoção de cursos de capacitação e treinamento. Desta forma, a empresa investirá em seu capital humano a fim de facilitar mudanças de comportamento que reduzam as tensões acerca das mudanças organizacionais. Os funcionários precisam de liberdade e responsabilidade de decidir e possibilidade de participar. Este contexto cria uma relação amistosa e harmoniosa entre as partes da equipe de trabalho e potencializa o atingimento de resultados.

É necessário promover um clima de *integração social*, um ambiente onde a convivência seja saudável, respeitosa, onde cada um se sinta realmente realizado e valorizado por sua participação. Há que se desenvolver políticas e práticas de relacionamento que possibilitem a melhoria da auto-estima. O local de trabalho deve ser um lugar onde prevaleçam o respeito, a ética e a justiça de cada um para com cada um.

Um funcionário perceberá que tem uma boa qualidade de vida a partir do instante em que se sentir peça importante no processo de trabalho. Os funcionários precisam avaliar o seu próprio rendimento, bem como têm o direito de conhecer de que forma seu desempenho está sendo avaliado. Suas opiniões e questionamentos precisam ser ouvidos, garantindo-lhes a liberdade de expressão; suas dúvidas devem ser esclarecidas, seus medos e inseguranças precisam de apoio e respaldo, sempre atendendo às leis de direito trabalhista.

Todas essas variáveis atendem à questão do ambiente de trabalho, pois é preciso estar atento para a promoção da qualidade de vida, de forma global: funcionários felizes e bem-humorados, de bem com a vida, com o trabalho e com seus companheiros. Além disso, a privacidade dos funcionários precisa ser respeitada, cada um deve ser reconhecido em suas individualidades e particularidades.

Neste contexto, é primordial o papel desempenhado pelos líderes. Eles são fundamentais na relação chefe/subordinado. São eles que devem estar atentos para identificar os medos e as angústias que possam aparecer de forma individual, ouvir seus funcionários e orientá-los, agindo em sua função com o rigor necessário, mas criando um clima amistoso, de parceria com seus liderados.

O líder precisa ser um bom observador, estar atento, perceber sua equipe como um todo, sem deixar de conhecer bem cada um. Cabe a cada um dentro da organização desenvolver a habilidade de observar o grupo em ação. Os líderes e os membros do grupo devem tornar-se, ao mesmo tempo, observadores e participantes eficazes (CHIAVENATO, 2004).

As organizações também devem exercer seu papel, abrindo espaço para a conscientização e o desenvolvimento de hábitos que levem à melhor qualidade de vida, estimulando a reflexão sobre a importância disso.

Entretanto, apesar de significativa parcela de responsabilidade das organizações na promoção da QVT, existe uma parte que é de exclusiva responsabilidade de cada indivíduo. É preciso que cada um conheça a si mesmo, que tenha autocrítica, que seja capaz de reconhecer tanto seus méritos quanto suas deficiências. Deve, ainda, ser capaz de perceber a necessidade de mudança de comportamento e de hábitos que prejudicam a qualidade de vida no trabalho.

As organizações devem, neste aspecto, promover cursos, palestras, estudos e seminários que estimulem o autoconhecimento. Mas a mudança, de fato, depende de cada um.

OS CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE DE TRABALHO

Muitos têm sido os fatores citados por empregados como obstáculos à QVT. Grande parte deles diz respeito à insatisfação com a profissão ou a empresa, às dificuldades nas relações interpessoais, à falta de infra-estrutura doméstica (para a mulher que trabalha fora de casa), e às crises e insatisfações pessoais, que envolvem aspectos psicológicos da personalidade das pessoas (BOM SUCESSO, 2002).

Todos esses obstáculos acabam por gerar situações de crise e conflito no ambiente das organizações e influenciam na questão da qualidade de vida no trabalho de maneira tão marcante que, em alguns casos, são capazes de modificar a dinâmica de funcionamento de determinadas organizações.

As posturas individuais são o que há de mais importante a ser trabalhado para que se possa atingir a qualidade de vida no trabalho. Questões como medo, insegurança, timidez, e a dificuldade de reconhecer os próprios erros, de ouvir o que o outro tem a dizer, são um entrave ao

bom desenvolvimento das atividades de trabalho. Por isso, explicam Beal, Bohlen e Raudabaugh (1972), é necessário que as organizações conheçam seus empregados e saibam imprimir sobre eles uma liderança capaz de contornar todas essas emoções conflitantes, estabelecendo um espírito de boa convivência, cooperação e confiança entre os liderados.

A organização que não oferece condições de trabalho adequadas a seus empregados lança sobre eles um dos piores males da atualidade: o estresse. Podemos identificar duas principais fontes de estresse no trabalho: a ambiental e a pessoal.

Sobre o ambiente físico, já citado anteriormente, podem-se destacar aspectos como ruídos excessivos, conversas ao telefone, ambiente pouco arejado ou mal iluminado e até o alto fluxo de trabalho. Quanto ao ambiente psicológico, têm grande relevância as situações de desgaste nos relacionamentos humanos, a falta de motivação e o desânimo. Mas, além do próprio ambiente de trabalho, existem ainda questões pessoais, relacionadas aos problemas de ordem familiar e conjugal – elas têm grande influência sobre a disposição e a atenção para o trabalho.

O estresse no trabalho dificulta a construção da qualidade de vida, bem como a vida profissional, e provoca emoções como ansiedade, depressão, angústia, além de trazer também conseqüências orgânicas como distúrbios gástricos, enxaquecas e outros. Porém, algum nível de estresse pode ser saudável para alguns empregados, como explica Chiavenato (2004, p. 378):

> O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade, ou melhor, trabalho. Um nível modesto de estresse conduz a novas idéias e soluções. Como regra geral, muitos empregados não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a conseqüências ou resultados positivos.

O estresse pode, na medida correta, estimular a criatividade e a capacidade de produção em alguns funcionários, permitindo aos líderes perceber essas particularidades em meio a suas equipes de trabalho. O reconhecimento de habilidades e qualidades individuais também é um importante instrumento de motivação e deve ser bem trabalhado, pois pode, ao mesmo tempo que estimula, criar conflitos e mal-estar dentro das organizações.

Na realidade, o que precisa ser analisado com muita atenção é o que se torna positivo e o que é negativo quando o assunto é estresse dentro do local de trabalho. No **Quadro 12.2**, verificam-se alguns desses aspectos a serem observados pelas organizações:

Quadro 12.2: Aspectos a serem observados nas organizações sobre a QVT.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Confiança do chefe	Autoritarismo do chefe
Sinceridade dos companheiros	Desrespeito dos companheiros
Simpatia da equipe	Desorganização
Ambiente alegre	Moral e humor baixos
Flexibilidade de procedimentos	Rigidez de procedimentos
Reconhecimento e elogio	Falta de consideração com as pessoas
Silêncio	Ruído

Fonte: BOM SUCESSO (2002).

Esses aspectos exigem profissionais com habilidades bem desenvolvidas para gerenciar as situações de conflito dentro das organizações. Gestores que tenham presença e liderança entre seus subordinados, pessoas flexíveis e abertas a sugestões e críticas. Segundo as reflexões de Drucker (1999), nesse período de mudanças, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças. Deste modo, ele afirma que é importante que toda organização seja uma grande aliada à mudança, isto é, que saibam focalizar e aproveitar as oportunidades, qualidade essencial para garantir sua eficácia.

O líder precisa ser um constante mediador (MALANDRO, 2004) e mostrar o caminho para a solução dos conflitos, para que os próprios envolvidos possam atingir o resultado final. É necessária uma postura ética e séria, mas sem ser severo ou ríspido. Deve-se manter o bom humor e a amizade entre todos na equipe de trabalho.

Todas essas questões precisam ser bem avaliadas, pois delas resultam o bem-estar de toda a organização e, conseqüentemente, a Qualidade de Vida no Trabalho.

INTER-RELAÇÃO ENTRE QVT E A PRODUTIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO

As organizações precisam de pessoas motivadas, estimuladas, engajadas e adequadamente recompensadas por sua participação para que possam atingir seu objetivo de maior produtividade, com melhor qualidade e no menor tempo possível.

Pessoas que trabalham em ambientes que proporcionem manutenção da saúde e estão satisfeitas rendem mais, têm maiores possibilidades de acrescentar, somar com o grupo, ou seja, funcionários de uma empresa onde se vivencia a qualidade de vida no trabalho normalmente trabalham com maior empenho e dedicação.

As organizações precisam investir, primeiro, em seu capital humano, pois desta forma estarão investindo, de forma indireta, em seu cliente, por meio da melhor produtividade e qualidade de seus produtos e/ou serviços.

Atividade 4

A seguir estão relacionados os principais conceitos das onze aulas anteriores desta disciplina.

Analise cada um dos conceitos em relação aos fatores que influenciam a QVT mostrados no **Quadro 12.1** e responda se a aula ajudou ou não você a entender melhor como criar um ambiente saudável e de confiança no trabalho. Em outras palavras, avalie se o conhecimento e debate dos conceitos de cada aula ajudaram você a obter um clima organizacional mais eficaz.

Aula	Conceito	Sim, ajudou	Não ajudou	Não sei dizer
1	Psicologia como ciência			
2	Estilo comportamental			
3	Motivação no trabalho			
4	Significado no trabalho			
5	Conceito de liderança			
6	Comportamento do líder			
7	Comunicação eficaz			
8	Comportamento ético			
9	Empreendedorismo			
10	Criatividade e inovação			
11	Conflitos e negociação			

Resposta Comentada

A resposta é pessoal. No entanto, você deve verificar se o conceito principal da aula passou a fazer parte do seu cotidiano no trabalho, influenciando o seu comportamento como administrador eficaz no exercício de suas atividades profissionais. Se houver obstáculos, respostas do tipo "não sei dizer" e detalhes ainda não compreendidos, você deve voltar à aula e analisar as razões para que seu comportamento não tenha melhorado no decorrer da disciplina. Todos os conceitos estão relacionados entre si e entre os fatores que influenciam a QVT.

CONCLUSÃO

O comportamento humano nas organizações depende de vários fatores, como vimos durante as doze aulas desta disciplina. Fundamentalmente, o comportamento humano no trabalho depende da personalidade dos indivíduos, das escolhas que realizaram durante sua vida e do ambiente profissional onde passam a maior parte de seus dias depois de formados.

Conhecer a si mesmo, saber fazer escolhas apropriadas e buscar um ambiente de trabalho adequado são importantes para o sucesso profissional e o desenvolvimento das pessoas em todos os sentidos. Ser um administrador bem-sucedido depende do conhecimento de uma série de técnicas que podem ser aprendidas e que têm sido alvo de diferentes pesquisas no âmbito social, psicológico e técnico propriamente dito. O mundo moderno é surpreendente, pleno de novas tecnologias e criatividade, o que nos permite concluir que a gestão coerente dos recursos é, talvez, a forma mais significativa de se promover o desenvolvimento econômico e social, área de atuação exclusiva dos administradores.

Há cada vez mais necessidade de termos bons administradores que apresentem comportamento ético, responsabilidade social e metas bem estabelecidas de progresso pessoal e humano. Vimos que a liderança é uma questão de escolha. Administradores são líderes em potencial, e espera-se que escolham liderar. Mais do que isso: o desejo da sociedade é que os seus gestores saibam liderar, estimular o empenho dos trabalhadores, criar oportunidades e surpreender os pessimistas com a capacidade de estabelecer novas formas de comunicação, inventividade e progresso de forma geral.

Embora não seja possível esgotar todos os assuntos envolvidos na complexidade do comportamento humano no trabalho, esta disciplina percorreu os pontos mais significativos inerentes à profissão de administrador. Busque identificar suas características principais e desenvolver aquelas com as quais você ainda não está bastante familiarizado. Estude constantemente e avalie a todo momento o seu jeito de ser, bem como o de todos os que estiverem à sua volta. Dessa forma, você poderá atingir os resultados esperados por si mesmo e por seus chefes e líderes. Também irá contribuir para o seu desenvolvimento pessoal, de sua própria família, de sua comunidade e de seu país.

Para finalizar, seria interessante lembrar alguns conselhos interessantes para pessoas terem sucesso e permanecerem motivadas no trabalho e em tudo nas suas vidas:

1. Seja ético. A vitória que vale a pena é a que aumenta sua dignidade e reafirma valores profundos. Pisar nos outros para subir desperta o desejo de vingança.

2. Estude sempre e muito. A glória pertence àqueles que têm um trabalho especial para oferecer.

3. Eleve suas expectativas. Pessoas com sonhos grandes obtêm energia para crescer. Os perdedores dizem: "Isso não é para nós." Os vencedores pensam em como realizar seu objetivo.

4. Tenha metas claras. A história da humanidade é cheia de vidas desperdiçadas: amores que não geram relações enriquecedoras, talentos que não levam carreiras ao sucesso etc. Ter objetivos evita desperdícios de tempo, energia e dinheiro.

5. Declare o seu interesse. Cada vez mais devemos exercer o nosso direito de buscar o que queremos. Mas atenção: elegância e bom senso são fundamentais.

6. Amplie os seus relacionamentos profissionais. Os amigos são a melhor referência em crises e a melhor fonte de oportunidades na expansão. Ter bons contatos é essencial em momentos decisivos.

7. Seja simples. Retire da sua vida tudo o que lhe dá trabalho desnecessário e preocupação que não leve a nada.

8. Tenha um orientador. Viver sem um modelo e orientação é decidir na neblina, sabendo que o resultado só será conhecido quando pouco restar a fazer. Procure alguém de confiança, de preferência mais experiente e mais bem-sucedido, para lhe orientar nas decisões, caso precise.

9. Jogue fora o vício da preocupação. Viver tenso e estressado está virando moda. Parece que ser competente e estar de bem com a vida são coisas incompatíveis. Bobagem... Defina suas metas, conquiste-as e deixe as neuras para quem gosta delas.

10. Resolva! O profissional do novo milênio vai limpar de sua vida as situações e os problemas desnecessários.

11. Aceite o ritmo da sua vida. Assim como ninguém vai empolgado todos os dias para o trabalho, ninguém está sempre no auge da paixão em qualquer outra atividade. Cobrar de si e de qualquer outra pessoa viver sempre nas nuvens é o começo de muita frustração.

12. Arrisque! O sucesso não é para covardes. Quem fica à noite em casa sozinho só terá que decidir que pizza pedir. E o único risco será o de engordar.

13. Tenha uma vida espiritual. Quem se desenvolve materialmente só será completo se também conseguir atingir níveis elevados de transcendência. Faz bem para o intelecto o alimento do espírito obtido por meio da meditação constante. Muitas pessoas fazem isso pela prática de uma religião e buscam o conforto em orações. Escolha sua maneira de se desenvolver espiritualmente.

PLANEJANDO UMA CARREIRA BEM-SUCEDIDA

Ao término desta disciplina, e para um entendimento completo do comportamento humano nas organizações, o ideal é que cada indivíduo planeje sua vida profissional com base em objetivos claros e bem definidos, criando um projeto de vida que lhe permita entender a si mesmo e aos seus colegas de profissão. Para tanto, a atividade a seguir permitirá a você organizar um plano para a sua carreira. Ao realizá-la, tenha em mãos o resultado do exercício realizados na Aula 2 (exercício do MBTI) e na Aula 8, bem como a Atividade 2 desta aula, para definir com precisão o que é mais adequado para o seu sucesso profissional.

Atividade Final

Esta atividade permitirá a você estabelecer metas mais precisas para a vida e orientar seu plano de trabalho para desenvolver capacidade de seguir um rumo bem delineado em seu curso bem como em sua vida profissional. Lembre-se de que sem objetivos bem definidos somente por acaso se chega a algum lugar.

Inventário de metas para a Vida

1. Antes de trabalhar em objetivos específicos, é aconselhável ter uma idéia geral do que você gostaria que fosse a sua vida. Uma maneira de trazer à luz suas próprias fantasias é imaginar que você poderia escrever seu próprio obituário ao fim da vida.

2. O objetivo da parte do inventário é dar a você um esquema para examinar suas metas para vida, tal como aparece em seu "obituário", de maneira mais sistemática. Sua preocupação aqui deverá ser a de descrever tão completamente quanto possível seus objetivos e metas em todas as áreas de sua vida. Considere todas as metas que são importantes para você, sejam elas relativamente fáceis ou difíceis de atingir. Seja honesto consigo mesmo. Divertir-se e ter uma vida confortável são objetivos de vida tão legítimos quanto ser presidente (de uma organização ou de um país). Tente simplesmente descobrir todas as coisas que são importantes para você. Após estabelecer seus objetivos, que irão conduzir seu comportamento profissional em qualquer organização na qual venha a trabalhar, avalie cada objetivo em termos de importância, colocando, na lacuna apropriada, um A ao lado do item, se ele for de ALTA importância, um M, se for de MÉDIA importância, e um

B, se for de baixa importância, na sua opinião. Da mesma forma, avalie com os valores A, M e B a facilidade de se atingir o objetivo escolhido e, finalmente, escreva SIM ou NÃO para o caso de um objetivo entrar em conflito com outro.

Para ajudá-lo a fazer um inventário mais completo, relacionamos algumas áreas gerais nas listas que se seguem. Elas são: satisfação com a carreira, *status* e respeito, relações pessoais, lazer, educação e aprendizagem, religião e crescimento espiritual e posses e recompensas materiais.

Essas categorias são apenas um guia geral; sinta-se livre para mudá-las ou redefini-las da maneira que for mais adequada à sua própria vida. A área não rotulada é para quaisquer objetivos que você pensa serem incompatíveis com as outras categorias.

Diretrizes: Primeiro, preencha com seus próprios objetivos as várias sessões deste inventário, fazendo quaisquer redefinições das áreas de objetivo que você sentir necessárias. Ignore, por enquanto, as três colunas do lado direito de cada quadro. Só avalie os objetivos em importância, facilidade e conflito após escrever todos eles.

A. SATISFAÇÃO COM A CARREIRA

Descrição geral: Seus objetivos para seu futuro trabalho ou carreira incluindo as posições específicas que você quer ocupar. Escreva agora os seus objetivos gerais quanto à carreira.

Objetivos específicos	Importância	Facilidade	Conflito
1.			
2			
3.			

B. *STATUS* E RESPEITO

Descrição geral: A quais grupos você quer pertencer? Quais são seus objetivos nesses grupos? Em que medida você quer ser respeitado pelos outros? Por quem você quer ser respeitado?

Objetivos específicos	Importância	Facilidade	Conflito
1.			
2			
3.			

C. RELAÇÕES PESSOAIS

Descrição geral: Objetivos nas suas relações com colegas, parentes, amigos, pessoas em geral. Escreva agora seus objetivos pessoais nessa categoria.

Objetivos específicos	Importância	Facilidade	Conflito
1.			
2			
3.			

D. LAZER

Descrição geral: Objetivos para seu tempo de lazer e atividades recreativas como *hobbies*, esportes, férias, interesses que você quer desenvolver etc. Escolha agora os seus objetivos nessa categoria.

Objetivos específicos	Importância	Facilidade	Conflito
1.			
2			
3.			

E. EDUCAÇÃO E APRENDIZAGEM

Descrição geral: O que você gostaria de conhecer melhor? Que habilidades deseja desenvolver? Qual a educação formal a que você aspira?

Objetivos específicos	Importância	Facilidade	Conflito
1.			
2			
3.			

F. RELIGIÃO E CRESCIMENTO ESPIRITUAL

Descrição geral: Objetivos para a paz da mente, para a busca de significado, sua relação com o universo mais amplo, serviço religioso, vida emocional etc.

Objetivos específicos	Importância	Facilidade	Conflito
1.			
2.			
3.			

G. POSSES E RECOMPENSAS MATERIAIS

Descrição geral: Que nível de riqueza é importante para você? Que posses desejaria?

Objetivos específicos	Importância	Facilidade	Conflito
1.			
2.			
3.			

H. ABERTO

Descrição: Escolha alguma área em que você acredita que deve melhorar. Para definir bem essa escolha, use os resultados dos exercícios realizados nas Aulas 2, 8 e 12 da disciplina.

Objetivos específicos	Importância	Facilidade	Conflito
1.			
2.			
3.			

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho está relacionada à questão da administração de recursos humanos. Os trabalhadores devem se sentir parte essencial do processo de desenvolvimento do trabalho a que se dedicam.

No século XXI, vemos o reconhecimento dos talentos humanos dentro das organizações. Entre a organização e o funcionário estabelece-se uma relação de interdependência: o funcionário depende da organização para poder atingir seus objetivos, e a organização depende do trabalho dos funcionários para produzir melhor.

Os novos conceitos de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho sugerem uma educação das organizações para uma autogestão.

Os principais fatores que influenciam a QVT são as condições de trabalho, a compensação, a relação chefe/subordinado, a oportunidade de crescimento e segurança, a integração social na organização e o ambiente de trabalho. Obstáculos de várias ordens acabam por gerar situações de crise e conflito no ambiente das organizações e influenciam na qualidade de vida no trabalho, chegando a modificar a dinâmica de funcionamento de algumas organizações. As empresas precisam investir primeiro em seu capital intelectual, desta forma, estarão investindo, de forma indireta, em seu cliente, por meio da melhor produtividade e qualidade de seu produto e/ou serviço. Para um entendimento completo do comportamento humano nas organizações, o ideal é que cada indivíduo planeje sua vida profissional de maneira a escolher objetivos claros e bem definidos, estabelecendo um melhor projeto de vida. O comportamento humano no trabalho depende da personalidade dos indivíduos, das escolhas que realizaram durante sua vida e do ambiente profissional em que passam a maior parte de seus dias. Conhecer a si mesmo, saber fazer escolhas apropriadas e buscar um ambiente de trabalho adequado são importantes para o sucesso profissional e o desenvolvimento das pessoas em todos os sentidos. Embora não seja possível esgotar todos os assuntos envolvidos na complexidade do comportamento humano no trabalho, esta disciplina percorreu os pontos mais significativos inerentes à profissão de administrador. Alguns conselhos úteis para um comportamento adequado no trabalho seriam o de ser ético, estudar

continuamente, elevar as expectativas pessoais, ter metas claras, declarar seu interesse, ampliar seus relacionamentos profissionais, ser simples, ter um orientador, não se preocupar em demasia, decidir, aceitar o ritmo da vida moderna, arriscar e ter uma vida espiritual.

Ter um plano de realização de objetivos pessoais pode ser o diferencial competitivo na vida de um profissional bem-sucedido.

Comportamento Humano nas Organizações

Referências

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração*: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CALVOSA, M.V.D.; SOUZA NETO, S. P.; CORREA, F. L. Práticas e atributos do líder: uma pesquisa quantitativa sobre as competências de liderança. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS (SIMGEN), 3., 2005, Rio de Janeiro, 2005. *Anais*... Seropédica, RJ : UFRRJ, 2005.

CAMBRIA CONSULTING. Competências de liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José (Org.). *Liderança e gestão de pessoas*: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 9-20. (Coletânea HSM Management)

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional*: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003. p. 121-182.

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito:* da eficácia à grandeza. São Paulo: Frankley Covey, 2005.

DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker*: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do poder.* São Paulo: Pioneira, 1999.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HELGESEN, Sally. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p. 48-54. A 10ª reimpressão saiu em fev. 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

SENGE, Peter. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p. 60-62. A 10ª reimpressão saiu fev. de 2004.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional*: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

Aula 8

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho et al. *Fundamentos da ética empresarial econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott. *Administração:* construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. *A formação do líder.* São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. O líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.

CALVOSA, M.V.D.; SOUZA NETO, S. P.; CORREA, F. L. Práticas e atributos do líder: uma pesquisa quantitativa sobre as competências de liderança. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS (SIMGEN), 3., 2005, Rio de Janeiro, 2005. *Anais*... Seropédica, RJ : UFRRJ, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional*: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003. p. 121-182.

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. São Paulo: Frankley Covey, 2005.

DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker*: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

GIANNETTI, Eduardo. *O valor do amanhã*: ensaio sobre a natureza dos juros. São Paulo: Cia das Letras, 2005.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KOTLER, John P. Os líderes necessários. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José (Org.). *Liderança e gestão de pessoas*: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management)

MATOS, Francisco Gomes de. Nova Liderança Nova Organização – Modelo Estratégico de Gestão em Renovação Contínua. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2002.

PINCHOT, Gifford. O Líder do Futuro. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard: organização The Peter F. Drucker Foundation: Tradução Cynthia Azevedo – São Paulo: Futura, 1996. 10ª Reimpressão, Fevereiro de 2004. p. 56-60.

SOTO, Eduardo. *Comportamento Organizacional*: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VALLS, Álvaro L.M. O *que é ética*. 7ª edição. Ed. Brasiliense, 1993, p. 7.

VERGARA, Sylvia. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

Aula 9

ADAIR, J. *Liderança para o sucesso*: deixe de ser chefe para se tornar líder. São Paulo, Nobel, 1992.

BRITTO, F.; WEVER, L. *Empreendedores brasileiros*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CHER, R. O meu próprio negócio. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.

DOLABELA, F. O *segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura, 1999

DOLABELA, F. [2000a]. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 2000.

DOLABELA, F. [2000b]. *A vez do sonho*. São Paulo: Cultura, 2000.

DOLABELA, F. Empreendedorismo: *A viagem do sonho*. Brasília: AED, 2002.

DOLABELA, F. Empreendedorismo: *Uma forma de ser*. Brasília: AED, 2003.

DOLABELA, F. *Pedagogia Empreendedor*. Cultura, 2003.

DOLABELA, F. *A ponte mágica*. Cultura, 2004.

DOLABELA, F. Entrepreneur workshop methodology. A new way of teaching - 44th ICSB World Conference, Nápoles, 1999).

DOLABELA, F. Ensino de empreendedorismo na Educação Básica como instrumento do desenvolvimento local sustentável. A metodologia Pedagogia Empreendedora.

http.www.starta.com.br/informe/16/26jan05Ensinodeempreendedorismo.zip - acessado em 5/7/2005.

DOLABELA, F. Uma revolução no ensino universitário de empreendedorismo no Brasil. A metodologia da Oficina do Empreendedor. http://www.dolabela.com.br/downloads - acessado em 17/8/2005.

DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI e outras obras de referência*. Editora Pioneira, 1999 e outros anos.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. *O líder do futuro-visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Ed. Futura.

FILION, L.J. & Dolabela, F. Boa idéia! E agora? Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

FILION, L.J. *Empreendedorismo*: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, RAUSP, 1999.

FILION, L.J. *Competência para conceber o espaço de si*: elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedora. VIII Congreso Latino Americano Sobre Espírito Empresarial, Cáli (Colômbia), março de 1994.

FILION, L.J. [1991a]. Visions et relations. Clefs du succès de l'entrepreneur. Montréal: Les Éditions de l'Entrepreneur, 1991.

FILION, L.J. [1991b]. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações, *Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, jul/set. 1991.

FRANCO, Augusto de. *Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável?* Brasília: Instituto de Política, 2000.

FREIRE, Paulo & Betto, Frei. *Essa escola chamada vida*. São Paulo: Ática, 11a ed., 2000.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da esperança*. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1992.

GRAMSCI, Antonio, in Revista Educação em Foco, Faculdade de Educação, UFJF, volume 4 n. 2 Set/Fev 1999/2000.

HOFSTEDE, Geert & Bond, Michael H. The Confucius Conexion: From Cultural Roots to Economic Growing, Organizational Dynamics, Spring, 1988.

JORDÃO, SONIA. Empreendedorismo e liderança nas empresas, http://www.soniajordao.com.br/detalhe.asp?secaoid=52&textoid=235, acessado em 21/8/2005.

JULIO, C. A. *Reinventando Você*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

LANZARINI, E. Especialização em contabilidade, Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências sociais aplicadas. – 2001.

MAGALHÃES, C. Técnica da chefia e do comando. 8ª ed. Ministério do Planejamento e Coordenação geral.

MARCONDES, P.; WOLLHEIM, B. *Empreender não é brincadeira*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

MOSCOVI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. 3ª ed. Rio de Janeiro, S.A., 1985.

PINCHOT, Gifford. O Líder do Futuro. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard: organização The Peter F. Drucker Foundation: Tradução Cynthia Azevedo – São Paulo: Futura, 1996. 10ª reimpressão, Fevereiro de 2004. p. 56-60.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring - Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra Ltda.,1989.

SCHUMPETER, J.A. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SENGE, Peter. *O líder do futuro*. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard: organização The Peter F. Drucker Foundation: Tradução Cynthia Azevedo – São Paulo: Futura, 1996. 10ª Reimpressão, Fevereiro de 2004. p. 60-62.

TIMMONS, J.A. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st century. New York: Irwin, 4th ed., 1994.

VERGARA, Sylvia. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

WEISBORD, M. R. Organizational diagnosis. Group & Organization Studies, 1976. In Coleção de exercícios estruturados para treinamento e educação. Rio de Janeiro: Intercultural, 1980.

BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott. *Administração*: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. A nova liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas*: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p. 31- 46. (Coletânea HSM Management).

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

BORNSTEIN. Steven; SMITH, Anthny. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

CALVOSA, M. V. D.; SOUZA NETO, S. P.; CORREA, F. L. Práticas e atributos do líder: uma pesquisa quantitativa sobre as competências de liderança. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS (SIMGEN), 3., 2005, Rio de Janeiro. *Anais* ... Rio de Janeiro: UFRRJ, 2005.

CAMBRIA CONSULTING. Competências de liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas*: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional*: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003. p. 121-182.

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. São Paulo: Frankley Covey, 2005.

GIANNETTI, Eduardo. *O valor do amanhã*: ensaio sobre a natureza dos Juros. São Paulo: Companhia das Letras: 2005.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HELGESEN, Sally. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p. 48-54.

Aula 11

ALMEIDA JUNIOR, Sebastião. *O naipe do negociador*. Rio de Janeiro, Qualitymark; 1997.

ANDRADE, Rui Otávio, Alyrio, Rovigati Danilo e Macedo, Marcelo Álvaro. *Princípios de negociação*: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

BAZERMAN, M H; NEALE, M. Negociando racionalmente. São Paulo: Atlas, 1998.

COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

FISCHER, R; URY, W. PATTON, B. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro, Iago, 1994.

MELLO, José Carlos M. F. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, Marcio. *Negociando para ganhar*. São Paulo, Gente, 1998.

NAIR, K. *A arte da paz*: Lições de Mahatma Gandhi para a sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SHELL, G. Richard. *Negociar é preciso*. São Paulo: Negócio, 2001.

WANDERLEY, J. A. *Negociação total*. São Paulo: Gente, 1998.

Aula 12

ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

ARRUDA, José Jobson A.; PILETTI, Nelson. *Toda a História*: história geral e história do Brasil. 10. ed. São Paulo: Ática, 2000.

BATITUCCI, Márcio Dayrell. *Recursos humanos 100%*: a função RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BEAL, George M.; BOHLEN, Joe M.; RAUDABAUGH, J. Neil. *Liderança e dinâmica de grupo*. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G. et al. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza. *Competências*: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio século XXI escolar*: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

_____. *Novo Aurélio século XXI*: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, José Carlos. *O ativo humano na era da globalização*. São Paulo: Negócio, 1999.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*. 46. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. *Modelos de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: MakronBooks, 2002.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber*: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995.

MALANDRO, Loretta A. *Estratégias de comunicação*: a linguagem dos líderes. São Paulo: Phorte, 2004.

MARCONDES E SILVA, Mário Celso. Planejamento estratégico de RH e a estratégia da organização. In: BOOG, G. et al. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo:Gente, 2002. v. 1.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.

MOREIRA, Marilda Maria da Silva. Trabalho, qualidade de vida e envelhecimento. Rio de Janeiro, 2000. 100fl. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz/FIOCRUZ, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2000.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. *O jogo da malha*: recursos humanos e conectividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. *Relação de trabalho e clima organizacional*. Rio de Janeiro: UCB/CEP, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUSS, Jacqueline. *Dicionário de filosofia*. Trad. Alberto Alonso Munõz. São Paulo: Scipione, 1994.

SALINAS, Samuel Sérgio. *Do feudalismo ao capitalismo*: transições. 5. ed. São Paulo: Atual, 1988.

ISBN 978-85-7648-540-7

9 788576 485407

UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense

UERJ
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Universidade Federal Fluminense
uff

Universidade do Brasil

Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro

UNIRIO

FAPERJ
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

GOVERNO DO
Rio de Janeiro
SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

UAB
UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL

Ministério
da Educação

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL