



GESTÃO EMPRESARIAL
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS



7

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA, o aluno deverá reconhecer a importância do auto conhecimento, dos fatores que influenciam na formação da personalidade e identificar técnicas de melhoria do relacionamento interpessoal.



COMPETÊNCIAS

Aplicar o autoconhecimento como no relacionamento interpessoal e na gestão de pessoas; Aplicar o conceito de *Feedback* na gestão de pessoas; Reconhecer a necessidade da mudança de comportamento como forma de se adaptar às novas exigências do mundo do trabalho.



HABILIDADES

Identificar fatores que influenciam na formação da personalidade humana; Reconhecer a importância das relações interpessoais.

APRESENTAÇÃO

Nessa unidade você estudará os aspectos que influenciam na formação da personalidade humana, como cada um se percebe e como é percebido pelo outro. Verá também a importância do autoconhecimento e como isso poderá ajudá-lo na melhora do relacionamento interpessoal.

PARA COMEÇAR

Você já pensou em mudar?

Quantas vezes já passou pela sua cabeça a necessidade de mudar de postura? Quantas vezes você sentiu-se insatisfeito com o próprio comportamento ou com alguma postura que você tomou frente a uma determinada situação? Naquele momento talvez você tenha dito para si mesmo: - Vou mudar!

Pois é, você já observou que o mundo está em constante mudança? Quando digo isso não estou me referindo à natureza (clima, temperatura, vegetação, topografia...), mas, àquilo que se refere à economia, à cultura, no modo como as pessoas se comportam... O mundo se renova a cada instante, sendo assim, podemos dizer que a cada instante estamos diante de um mundo novo. Ora, para vivermos em um mundo novo não devemos também nos renovar? O que quero dizer é que você e eu precisamos nos adaptar constantemente a essas mudanças e sendo assim, não podemos ser indiferentes a elas, pois diante de um processo tão dinâmico é impossível ficar parado.

No mundo do trabalho as mudanças exigem do profissional novas competências a cada instante. Não basta ser bom só em uma coisa, é preciso que você seja bom em várias. Além disso, você deve dominar novas tecnologias e saber lidar com pessoas. Cada vez mais, você precisa olhar para dentro de si mesmo e redescobrir suas potencialidades, seus limites. Até onde você pode ou consegue ir? Até onde você se conhece? Até onde você

é capaz de lidar com o temperamento e aceitar o comportamento das outras pessoas? Mudar e se adaptar a novas situações e exigências do mercado é uma questão de sobrevivência. Aquele trabalhador que tem hora para entrar e hora para sair, (que se “liga” na entrada e se “desliga” na saída) está em extinção. É preciso estar conectado o tempo todo, não é verdade?

Agora pare e pense: Como é no seu trabalho?

Se você não vive este tipo de experiência de estar conectado o tempo todo no seu trabalho, você conhece alguém que vive essa realidade?

Nesta UA, você irá refletir sobre esta situação, que exige *mudanças comportamentais* e constante quebra de paradigmas de todo profissional que está na ativa.

Vamos lá?

FUNDAMENTOS

REINVENÇÃO DO TRABALHO E AS NOVAS COMPETÊNCIAS

Com as novas tecnologias e a necessidade de desenvolver novas competências profissionais, podemos dizer que o trabalho foi reinventado. O profissional de hoje, mais do que nunca deve ser versátil. O perfil do novo profissional contempla as mais diversas habilidades e competências como forma de atender as exigências do também novo conceito de emprego. Handy (1996) chama estes profissionais de “pessoas de portfólio”, ou seja, pessoas com um grande repertório de competências e habilidades. Essas pessoas possuem versatilidade e é justamente isto que o mercado procura: pessoas que sejam capazes de executar diversos tipos de tarefas.

Você possui várias habilidades? Que tal parar, refletir e anotar quais são as habilidades e competências que você possui?

FORMAÇÃO DA PERSONALIDADE

Segundo Aristóteles (Filósofo grego, 384 – 322 a.C.) o homem era uma “tábua rasa”. Em outras palavras acreditava-se que o homem ao nascer, não trazia nada consigo. Era como uma folha de papel em branco na qual a escrita se daria de acordo com as suas experiências de vida.

Entretanto, com os avanços da ciência descobriu-se que cada ser humano, ao nascer, além das características genéticas, já traz consigo experiências vividas no útero da mãe. Experiências em função de estímulos externos como, por exemplo, música suave, sons fortes, e também

a estímulos vindos das sensações de sua mãe como alegrias, tristezas, medos etc.

De acordo com a psicologia, poderíamos dizer que o ser humano, ao nascer já é a soma daquilo que traz na sua genética com a sua capacidade perceptiva. Toda essa potencialidade constitui a capacidade perceptiva que somada aos estímulos (verbais) e exemplos (não verbais) formarão a personalidade.

Veja o esquema a seguir:



Figura 1. Fatores de Impacto na Formação da Personalidade.

Fonte: adaptado de Macedo (2007, p. 22).

Portanto, observando o quadro você pode perceber que as influências recebidas das pessoas, impactam na formação da personalidade do indivíduo. Em outras palavras, recebemos influências positivas e negativas das pessoas que nos cercam, mas a grande questão aqui é saber se aceitamos ou rejeitamos tais influências. Aceitar ou rejeitar as influências dos outros significa definir como queremos ser, ou que tipo de pessoa desejamos nos transformar.

Agora pare e reflita:

Quais as palavras (estímulos verbais) e exemplos (não verbais) ajudaram você a se transformar na pessoa que é hoje? Que pessoas influenciaram positiva ou negativamente na sua personalidade? Quais foram os estímulos positivos que você aceitou? E os negativos?

A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO HUMANA

Depois de ter percebido que as experiências que você viveu influenciaram no seu jeito de ser, poderíamos perguntar: você se conhece? Como vai a sua percepção de si mesmo? Será que você se conhece?

Poderíamos ainda perguntar como percebe as outras pessoas? Você consegue enxergar as qualidades e defeitos dos outros? Pois o assunto que iremos tratar agora é justamente sobre a percepção humana.

Vejam o caso de Carlos:

Carlos trabalha num escritório de Contabilidade e domina praticamente todas as rotinas contábeis e de Departamento Pessoal. Sempre que alguém tem alguma dúvida é só falar com ele. Carlos é um sujeito que possui várias habilidades. Quando estava construindo a sua casa ele ajudou a assentar tijolos, fez sozinho toda a instalação elétrica e hidráulica. Ele gosta de música, e aprendeu, também sozinho, a tocar violão e teclado. É bom de matemática e escreve muitíssimo bem. A impressão que dá é que ele é capaz de realizar qualquer coisa que quiser. Entretanto Carlos não se vê assim. Ele se acha muito limitado e incapaz de realizar grandes coisas. Embora seja muito bom em tudo o que faz Carlos sente-se inseguro e tem muito medo de perder o emprego.

Ora, podemos dizer que Carlos não consegue se perceber como ele realmente é. Em função disto, apesar de tantas habilidades, ele se sente inferior aos seus colegas de trabalho.

A percepção é uma ferramenta muito importante e de extrema utilidade no relacionamento humano. Quando percebemos as nossas potencialidades conseguimos potencializar o nosso autodesenvolvimento. Quando conseguimos perceber as pessoas que nos cercam, conseguimos interpretar todos os sinais que elas nos comunicam através de seus comportamentos. O seu relacionamento com os outros será melhor na medida em que conseguir entender o que eles lhe comunicam. O processo de captar sinais através do comportamento do outro nem sempre é possível de se explicar, pois a gente sempre tem uma impressão positiva ou negativa das pessoas, mas, muitas vezes, não saberíamos dizer o motivo que temos essas impressões. De acordo com Minucci (1982), no processo de percepção social consideram-se três elementos:

- **O percebedor:** é aquele que olha e tenta compreender;
- **O percebido:** é aquele que é olhado e a quem se procura compreender;
- **A situação:** é o estado de coisas sociais ou não em que se dá a percepção.

A percepção é algo difícil de desenvolver e, portanto precisa ser exercitada. Um dos fatores importantes para desenvolver a percepção é a autoaceitação. Quem se aceita é capaz de perceber qualidades e virtudes nos outros. Quanto melhor a gente se conhece mais fácil fica para conhecer os outros e os nossos padrões de referência irão afetar a nossa observação do percebido, pois percebemos os outros sempre a partir de nós mesmos.

Fatores que influenciam na percepção:

- **Seletividade perceptiva:** Como você sabe, o nosso corpo é composto por vários órgãos capazes de fazer uma leitura do ambiente em que estamos. São os órgãos sensoriais. Quando entramos numa sala, por exemplo, os nossos órgãos sensoriais já nos informam se está frio ou quente, sentimos o cheiro, temos uma visão das coisas e das pessoas, ouvimos os sons do ambiente etc. *Isso se chama seletividade perceptiva.*

Pois bem, quando temos contato com uma pessoa a nossa seletividade perceptiva se apresenta de várias formas. Observamos características positivas ou negativas existentes nas pessoas e, muitas vezes, fazemos ideias e tiramos conclusões precipitadas o que constitui o preconceito. Cabe esclarecer que o preconceito não nasce conosco. Ele é adquirido e se o alimentarmos ele crescerá dentro de nós.

Normalmente, somos tendenciosos, ou seja, enxergamos aspectos favoráveis nos amigos e defeitos naquelas pessoas que não gostamos.

Cabe aqui uma pequena reflexão: Você se considera preconceituoso? Pare e pense: o que mais te incomoda nas pessoas? (tome nota disto).

Coloque-se no lugar de um gerente de departamento. Caso precisasse contratar alguém, quais características existentes numa pessoa, independentemente de sua capacidade para o trabalho, que o impediriam de contratá-la?

- **Experiências prévias:** As experiências que tivemos na vida, normalmente nos ajudam ou dificultam o processo de percepção das pessoas. Por essa razão em muitas propagandas busca-se resgatar experiências positivas, às vezes remetendo a memórias da infância, como forma de persuadir as pessoas.
- **Condicionamento:** É bom lembrar que pessoas diferentes possuem percepções diferentes. Aquilo que serve numa cultura raramente servirá em outra. Normalmente a nossa percepção depende muito da nossa cultura, ou seja, da maneira como fomos condicionados a perceber as coisas.
- **Fatores situacionais:** Existe uma série de fatores situacionais que influenciam na nossa percepção como, por exemplo, dor, fome, preocupações, depressão, cansaço etc.
- **Autoconhecimento:** Agora que você refletiu sobre a importância da percepção de si mesmo e dos outros talvez já consiga entender melhor o seu jeito de ser, não é mesmo? Você se lembra do início do capítulo quando falamos que precisamos mudar

constantemente como forma de nos adaptar às novas situações? Pois bem, o autoconhecimento é algo muito importante no processo de mudança pessoal, pois quando pensamos em mudar precisamos saber exatamente o quê mudar.

Goleman (1996) faz menção à existência da inteligência emocional (**IE**). Segundo ele, o Coeficiente Intelectual (**QI**), tão idolatrado até poucas décadas atrás, não é capaz de medir a capacidade da pessoa em lidar com situações do cotidiano. Isto coloca a importância da **IE** muito acima do **QI** no que se refere ao conhecimento do ser humano em sua totalidade e em suas habilidades para lidar com as outras pessoas. De acordo com Goleman, a **IE** pode se desenvolver através do autoconhecimento que para ser atingido necessita de algumas implicações:

- **Conhecer as próprias emoções:** identificar o sentimento quando ele ocorre;
- **Saber lidar com as emoções:** administrar as emoções controlando-as;
- **Motivar-se:** utilizar positivamente as emoções em função de um objetivo maior;
- **Reconhecer as emoções do outro:** colocar-se no lugar do outro;
- **Saber lidar com os relacionamentos:** realizar trocas, trabalhar em equipe.

Quando nos conhecemos melhor e percebemos nossos sentimentos, nossas fraquezas e limitações, nossas qualidades e virtudes, entendemos que somos capazes de coisas maravilhosas ou não. Tudo depende de como administramos nossas emoções e da postura que temos diante de determinadas circunstâncias. Isto nos permite também identificar as dificuldades, fraquezas, virtudes e potencialidades existentes nas outras pessoas, tornando os nossos relacionamentos mais humanos ao passo que somos mais condescendentes com os outros. Uma técnica muito utilizada nas empresas, como forma de melhorar o relacionamento interpessoal e também o trabalho em equipe, é a avaliação 360°, também conhecido como *feedback* 360°. Tal dinâmica constitui a avaliação de cada indivíduo não só pelo seu chefe, mas também por todas as pessoas com quem ele mantém contato no ambiente de trabalho. Isto inclui fornecedores, clientes internos e externos etc. Em outras palavras, todo mundo avalia todo mundo.

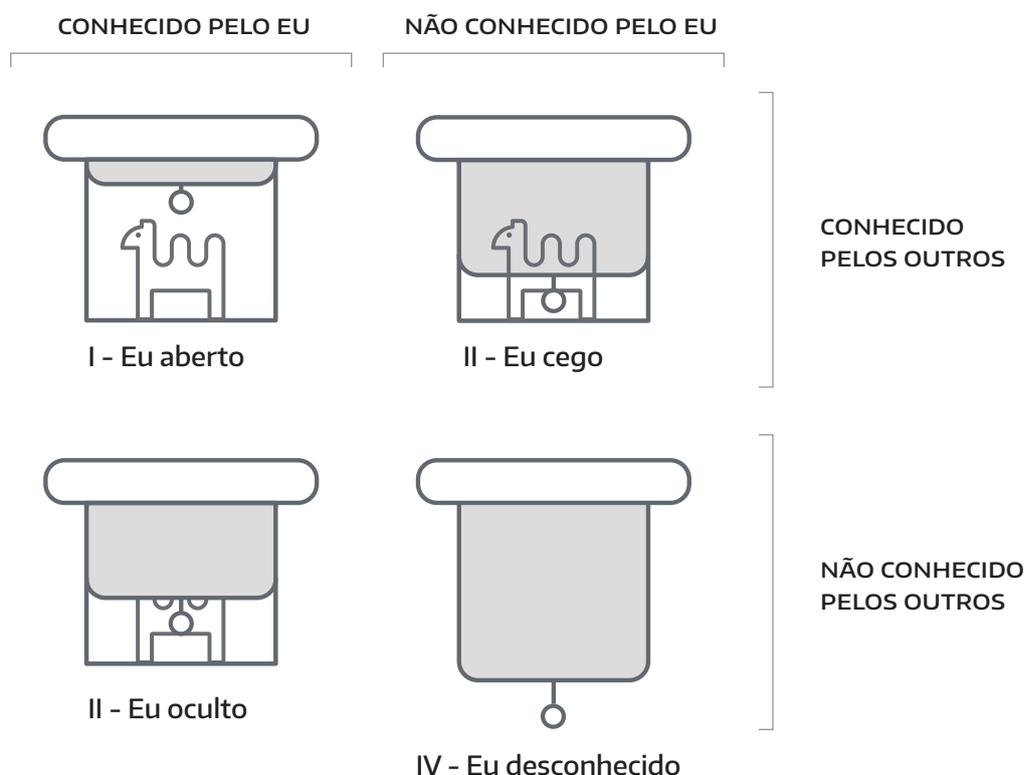
Essa avaliação em que cada um permite que o outro lhe fale sobre suas qualidades e defeitos, pode ser mais bem entendida através da chamada janela de Johari.

Joseph Luft e Harry Ingham foram os idealizadores da janela de Johari. Na verdade trata-se de uma representação gráfica através de quatro quadrantes na qual se pode perceber duas situações:

- **Solicitação de *feedback*:** neste processo a pessoa busca saber o que os outros pensam dela.
- **Fornecimento de *feedback*:** neste processo a pessoa diz o que pensa dos outros.

Observe o esquema a seguir:

Figura 2. Janela de Johari. Adaptado de <http://www.jiscinfonet.ac.uk/camel/contents/rules.htm>



Guilherme é um rapaz muito espontâneo e não tem receio de expor aquilo que pensa e sente em relação aos outros. Além disso, ele constantemente pergunta a seus colegas de trabalho o que exatamente pensam a respeito de suas atitudes. Ele não tem medo de críticas. Muitas pessoas, ao conhecê-lo, ficam arredias e desconfiadas do seu jeito de ser. No entanto, com o tempo, elas percebem que podem confiar e o relacionamento entre eles se fortalece.

Se você procurar adequar o comportamento de Guilherme na Janela de Johari perceberá que ele se encaixa no quadrante **I (Eu aberto)**.

Lucas é um rapaz que tem por hábito dizer o que pensa dos outros e das situações. Nunca quer ouvir os outros e não aceita críticas. Por essa razão muitos o veem como egoísta e agressivo gerando ressentimentos

e, às vezes, hostilidade das pessoas. Enfim, ele tem dificuldade de relacionamento com o grupo.

Lucas representa o quadrante **II (Eu cego)**.

Márcia se interessa muito em saber o que os outros pensam dela. Não fala o que pensa de ninguém, mas constantemente solicita *feedback* das pessoas em relação a suas ideias. Como nunca fala, mas sempre está perguntando, por vezes gera desconfiança nas pessoas. Na verdade Márcia se sente insegura e tem medo que o grupo rejeite suas ideias. Isso, até certo ponto prejudica seu relacionamento com as pessoas. Márcia representa o quadrante **III (Eu oculto)**.

Marcelo é do tipo que não assume riscos. Seu relacionamento com as pessoas do grupo é superficial e se restringe ao trabalho. Não fala de ninguém e também não pergunta nada. Não se interessa pelas coisas que acontecem ao seu redor. Marcelo representa o quadrante **IV (Eu desconhecido)**.

E você? Em que quadrante você se encaixa? Pense nisso e tome nota.

Feedback como processo de desenvolvimento.

Você se lembra do Carlos? Aquele, do qual falamos que embora possua grande capacidade, tem dificuldades em perceber as suas potencialidades? Pois bem, o chefe de Carlos, dono do escritório de contabilidade, é um sujeito do tipo calado. Normalmente, por mais que seus funcionários deem duro, ele não demonstra estar satisfeito. Nunca tece elogios a ninguém. Sendo assim, Carlos e seus colegas trabalham sem referências, ou seja, eles não tem *feedback* do chefe. Trabalhar assim é como caminhar por uma estrada escura. Você nunca sabe se está no caminho certo, não é mesmo? Carlos, que já é tímido e inseguro, não sabe se o chefe está contente ou descontente com o seu trabalho, sendo assim, não tem consciência do que pode ser melhorado nem no desenrolar das atividades do escritório e nem no seu autodesenvolvimento enquanto profissional na empresa em que trabalha.

Vejam só como é importante a utilização do *feedback* como forma de implementar melhorias nas rotinas e, sobretudo no desenvolvimento das pessoas.

Embora reconheçamos a importância do *feedback* cabe lembrar que se ele for mal utilizado poderá trazer consequências desastrosas. Imagine, por exemplo, se o dono do escritório em que Carlos trabalha, ao se deparar com um erro grave no trabalho de um empregado, chegasse e dissesse aos berros:

— VOCÊ É MESMO UM INCOMPETENTE. DESSE JEITO NÃO VAI DAR.
VOCÊ PRECISA MELHORAR.

Evidentemente que esse tipo de *feedback* é prejudicial ao funcionário que o recebe e também a todo o grupo.

O *feedback* deve ser um processo constante de maneira que cada um tenha de forma clara o que se espera dele. Realiza reuniões frequentes e faça uso deste eficiente instrumento de gestão.

Portanto, para que o *feedback* seja efetivo deve-se observar algumas etapas:

- **Analisar a situação:** Antes de iniciar uma reunião de *feedback* deve-se ter uma análise que permita a identificação dos problemas e quais suas consequências. Busque ser específico e saiba escolher o momento certo para falar. Mantenha a mente aberta, livre de preconceitos e avalie bem a capacidade das pessoas em absorver aquilo que está sendo dito.
- **Praticar a comunicação:** Demonstre habilidade e conhecimento destacando os aspectos que podem ser mudados e como devem ser realizadas essas mudanças. Procure criar um ambiente agradável e mostre as vantagens das mudanças. Não interrompa a fala dos outros demonstrando disposição em ouvir. Seja receptivo e demonstre isso através de gestos e não perdendo o contato visual.
- **Mostrar os comportamentos a serem alterados:** Aproveite para citar exemplos sem, contudo realizar comentários relativos a valores, religiões, nível de educação. Jamais fale de forma a desqualificar alguém. Seja pontual nas características positivas da personalidade e mostre aquelas que precisam ser melhoradas. Aponte quais comportamentos que deseja, estabeleça padrões a serem seguidos dentro de um cronograma de melhorias. Faça propostas desafiadoras e procure solucionar os problemas em conjunto. Coloque-se a disposição para ajudar através de orientação e novos treinamentos. Procure manter uma frequência de contatos.
- **Fazer a autocrítica após a reunião:** Após a reunião, analise se os objetivos foram atingidos. Quais os resultados positivos e o que não saiu de acordo com o esperado. O que deve ser feito de forma diferente na próxima reunião.

Como se vê, as mudanças constantes no mundo do trabalho e na sociedade contemporânea exigem um aperfeiçoamento constante do perfil profissional. Aperfeiçoar o perfil profissional, adequando-se às novas exigências requer autoconhecimento e percepção das pessoas e das circunstâncias.



E AGORA, JOSÉ?

Após estudar questões relativas às mudanças comportamentais, e perceber o quanto o conteúdo abordado poderá ajudá-lo no relacionamento interpessoal, chegou a hora de você verificar a importância da percepção na tomada de decisões. Pois é justamente isto que veremos no próximo capítulo. Vamos lá?

GLOSSÁRIO

Paradigma: Modelo, padrão.

Preconceito: 1. Conceito ou opinião formados antes de se ter o conhecimento adequado.
2. Opinião ou sentimento desfavorável, negativo, concebido antecipadamente.

Percepção: Ato ou efeito de perceber.

Feedback: Resposta, retorno.

REFERÊNCIAS

MACÊDO, IVANILDO IZAIAS DE ET AL. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 150 p. (Gestão Empresarial).