



ETIQUETA EMPRESARIAL

SUMÁRIO

1-	HISTÓRIA DA ETIQUETA	3
2-	ETIQUETA NO AMBIENTE DE TRABALHO	6
3-	COMO SE PORTAR NUMA ENTREVISTA DE EMPREGO	11
4-	CUIDADOS COM A APRESENTAÇÃO PESSOAL	16
5-	O QUE EVITAR NO TRABALHO	18
6-	ETIQUETA CORPORATIVA	22
7-	O LIDER	26
8-	COMO ESTIMULAR E MOTIVAR A EQUIPE	30
9-	LIDERANÇA E ESTRESSE	35
10-	A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE LIDERANÇA	42

REFERÊNCIAS

1- HISTÓRIA DA ETIQUETA

A palavra etiqueta provém do francês respecter l'étiquette e significa respeitar a ética.

Já em termos históricos, o conceito de etiqueta teve seu apogeu no reinado de Luís XIV, da França, apelidado de “Rei Sol”, quando houve a tentativa de padronização dos costumes à mesa de determinado grupo social em tempos nos quais eram oferecidos grandes banquetes.

Eram distribuídas etiquetas aos convidados que chegavam ao palácio contendo instruções de como cada um deveria se portar e os lugares a serem ocupados à mesa.

O modo de se comportar pessoalmente confirmava o lugar de prestígio alcançado, não com facilidade, mas mediante muita competição, e que o indivíduo representava na nobreza.

Há também os que defendem que “étiquette”, em francês, vem de “ethos ”(ética em grego) – um sinônimo de respeito e reflexão sobre os pequenos atos cotidianos, mas foi só no século XV, durante a Renascença, que as regras foram colocadas em prática para separar os nobres “legítimos” dos burgueses.

Essas regras valem até os dias atuais e para eventos de todo porte, sejam eles familiares ou institucionais, formais ou informais, cada um com suas peculiaridades.

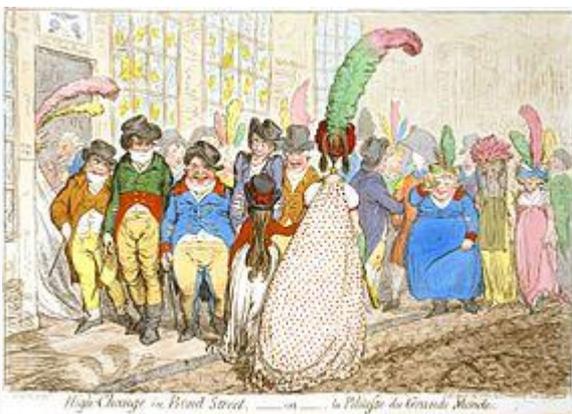
Todos os momentos merecem uma mesa bem posta. Seja mais simples, seja mais elaborada, temos que tratar de forma individual cada um deles com charme e elegância.

Portanto a etiqueta é o “carro chefe” de uma recepção pautada em delicadeza e bom gosto.

Etiqueta (do francês, *étiquette* é o conjunto de normas cerimoniais que indicam a ordem de precedência e de usos a serem observados pela corte em eventos, públicos ou não, onde estiverem presentes chefes de estado e/ou alta autoridades tais, como solenidades e datas oficiais; por extensão, são ainda as normas a serem observadas entre particulares, no trato entre si.

Para o sociólogo alemão Norbert Elias, são normas de conduta que denotam boa educação, a partir da ideia de autocontrole como indicador de civilidade; estas mudanças de comportamento formam mesmo a base do estado nacional moderno, a partir da instalação das monarquias absolutas. Segundo ele "*o controle mais complexo e estável da conduta passou a ser cada vez mais instilado no indivíduo desde seus primeiros anos, como uma espécie de automatismo, uma autocompulsão à qual ele não poderia resistir, mesmo que desejasse*" (...) "*Nessa sociedade aquele que melhor conseguir moderar suas paixões é aquele terá melhores vantagens, conseguirá e manterá favores*"

Estas regras passaram a ser escritas em manuais, na Europa, a partir do século XVI, que retratavam formas de "bom-tom" ou de "polidez" no trato social.^[2] Era originalmente destinada às classes abastadas mas, com o advento das mídias de comunicação em massa no século XX e a ampliação da sociedade de consumo, passaram a se dirigir também às camadas inferiores da sociedade.^[3]



Em *High-Change in Bond Street,—o—la Politesse du Grande Monde* (1796), James Gillray caricaturou a falta de etiqueta num grupo de homens olhando lascivamente para as mulheres e empurrando-as para fora da calçada.

O primeiro filósofo a ocupar-se da etiqueta foi Erasmo de Roterdão que, em 1530, publicou *De civilitate morum puerilium* (*Da civilidade dos costumes das crianças*), sendo a primeira obra que se tem conhecimento sobre o assunto; ali Erasmo procura orientar a formação infantil, no que toca ao gestual, vestimentas, expressões faciais, dentre outras, para delimitar o comportamento e demonstrando as boas e más condutas; dá grande ênfase na etiqueta à mesa, onde verdadeiramente se reconhece quem é ou não nobre.

Um segundo manual surge em 1558, na Itália, de autoria de Giovanni della Casa, intitulado *Galateo*, onde o autor descreve em narrativa um velho a ensinar boas maneiras a um jovem. A etiqueta passara a ser o modulador do *status quo*, a distinguir o "civilizado" do "bruto" ou "bárbaro"

Foi no reinado de Luís XIV de França, contudo, que proliferaram as "sociedades da corte", e as normas de etiqueta ganharam grande divulgação e importância.

No Brasil o uso e aprendizado da etiqueta parece haver ganhado impulso com a vinda da Família Real, em 1808; no final do século XIX e começo do seguinte é que finalmente obras variadas foram publicadas, e adotadas no ensino público.^[2]

2- ETIQUETA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Conheça algumas dicas importantes para manter a etiqueta no ambiente de trabalho e ganhar destaque na empresa

A etiqueta no ambiente de trabalho é fundamental para que um profissional possa se destacar e atingir altos níveis de performance e sucesso. No entanto, a falta de informação e de postura, por muitas vezes, ainda acaba por prejudicar funcionários de grande potencial; que, por não saberem a maneira ideal de se portar no ambiente corporativo, acabam passando para trás por colegas de imagem mais adequada.

Pensando nisso, a revista EXAME fez uma pesquisa com especialistas no assunto, e elaborou uma lista com 12 dos principais pontos a ficar de olho em relação a **etiqueta no ambiente de trabalho**, que você confere a seguir:

- **Respeito:** A famosa máxima do “trate os outros como gostaria de ser tratado” traduz o foco principal deste item, e o respeito no ambiente corporativo deve ser executado por todos os lados; seja no trato com colegas, subordinados ou chefes.
- **Privacidade:** Forçar situações para conversas mais pessoais com colegas de trabalho é um erro comum e que pode trazer muitos problemas. O nível de intimidade entre colegas é o fator determinante para o tipo de relação que se formará, e quem ultrapassa barreiras muito grandes pode ser considerado inconveniente e indelicado.
- **Cuidado com apelidos:** Qualquer tipo de apelido inventado no próprio ambiente de trabalho deve ser evitado, deixando fora de cogitação o surgimento do *bullying* corporativo.
- **Cautela nas brincadeiras:** Tornar o ambiente de trabalho mais leve por meio de brincadeiras é uma boa ideia, no entanto, a formação cultural de cada um deve ser levada em consideração para que limites não sejam ultrapassados e pessoas não se sintam agredidas.

- **Colaboração:** A disposição em ajudar colegas, além de trazer relacionamentos melhores, pode ajudar tanto quem precisa de orientação como quem orienta; já que a troca de informações no ambiente empresarial é sempre um adendo.
- **Derrotismo:** A capacidade de enfrentar desafios profissionais não pode ser ultrapassada pelo sentimento de derrotismo de um profissional. Em situações difíceis, o profissional deve se aproveitar das informações as quais tem alcance – assim como da troca de dados com colegas – para construir uma capacidade maior de lidar com imprevistos, e não desanimar em função de um pensamento de “não sei como fazer isso”.

Confira, no nosso próximo artigo, os últimos seis pontos importantes para manter a etiqueta no ambiente de trabalho, e comece a incorporá-las desde já.

Ainda que o **ambiente de trabalho** seja um lugar sério, é possível transformá-lo num local agradável para se trabalhar. Alguns **funcionários** constroem relações duradouras e que são levadas para fora da empresa. Porém, o convívio dentro dela necessita de algumas **regras**, que devem ser seguidas com o propósito de manter a atmosfera desse lugar agradável para todos.

“O profissional moderno necessita ter e demonstrar competência. Para tanto, é fundamental conhecer e aplicar, em seu dia a dia, algumas regras de **etiqueta profissional** e de comportamento social, para que a imagem seja compatível com a atuação.”, afirma Michelle Lelis, autora do Livro Etiqueta Profissional – Como se comportar em um Ambiente Empresarial, da Aprenda Fácil Editora.

Apresentamos a seguir algumas dessas regras de etiqueta, que devem ser seguidas, a fim de tornar o seu espaço de trabalho mais satisfatório pra você e seus colegas:

-

Respeito

Em primeiro lugar, vem o respeito. Aqui, vale aquela máxima que diz: “Trate como gostaria de ser tratado.”. Esse respeito vale a toda a hierarquia, que vai desde o

funcionário da limpeza até o seu chefe. Não dar muita atenção quando alguém fala com você ou mexer no celular, por exemplo, são atitudes desrespeitosas que podem afetar o bom relacionamento entre funcionários. Criar e reproduzir apelidos também é desrespeitoso, além de ser desagradável na maioria das situações e inadequado ao lugar onde se trabalha.

-

Privacidade

Muitas pessoas passam mais tempo durante a semana com seus companheiros de trabalho do que com a própria família. Isso faz com que se criem laços de amizade entre elas. Mas, cuidado ao tentar "tomar conta" da vida pessoal do seu amigo com perguntas ou insinuações extremamente invasivas ou conversas íntimas demais. Se você perceber que algo não está bem, disponha-se a conversar para ajudar o seu colega, mas nunca pergunte o que houve ou insista no assunto, caso ele te conte.

-

Brincadeiras

Numa sociedade com cada vez mais acesso à internet, é preciso saber medir o que se vê. Obviamente, ninguém quer trabalhar em um espaço pesado e extremamente sério. Reproduzir piadas, imagens ou textos engraçados entre seus colegas pode ser muito divertido, mas sempre com atenção ao bom senso. Piadas e imagens obscenas ou discriminatórias podem fazer com que algumas pessoas se sintam agredidas, e isso pode tornar o lugar hostil e desagradável.

-

Disposição

Esteja sempre disposto a ajudar. Rejeita-se aquela expressão "Não sou pago pra isso!" ou até "Não faz parte das minhas obrigações, isso é da responsabilidade de outrem.". Se você tem a capacidade de fazer o que está sendo solicitado, faça. Isso demonstra maturidade e comprometimento com o trabalho, o que pode te render uma promoção. Também é válido eliminar o pessimismo, expressado através de "Não dou conta." ou "É muito difícil.". Empenhe-se no que te impuserem e acredite no seu potencial. Ainda que você não consiga realizar o serviço, seu superior reconhecerá seu esforço e dedicação. Cabe aqui também, reforçar a premissa de "prometer e cumprir". É preferível dizer, por exemplo, que o relatório estará pronto em dois dias do que dizer que estará pronto até o fim do expediente e não honrar o

seu

compromisso.

- **Entonação da voz**

É cada vez mais comum o ambiente compartilhado de trabalho, sem salas individuais. Por isso é importante controlar o seu tom de voz ao conversar com quem trabalha junto a você ou mesmo ao resolver assuntos relacionados à empresa. Quem nunca ouviu aquele funcionário cuja voz ecoa pelos corredores ao conversar? Isso é extremamente indelicado, pois, além de não fazerem parte da conversação, outros trabalhadores podem perder a concentração.

- **Cuidado na hora do almoço**

É muito comum que as pessoas almocem na empresa. Durante o almoço, é hora de fazer ligações pessoais, checar as redes sociais, marcar consultas e conversar sobre assuntos alheios à empresa. Não aproveite esse tempo para resolver pendências com os funcionários do seu setor ou falar de trabalho. Além de não falar sobre, não trabalhe durante o almoço. Reserve esse tempo para alimentar o seu corpo e descansar a sua mente.

- **Cuidado com o visual**

É importante estar sempre apresentável na empresa. Cuide do seu visual, pois a sua imagem é o seu cartão de visitas. Evite roupas extravagantes, decotes muito ousados ou roupas inadequadas a um ambiente profissional, como bermudas, sandálias e camisetas. Cuidado também com o perfume. É permitido usá-lo, porém de forma moderada, para não agredir o olfato dos seus companheiros. Também é importante manter a postura, tanto na hora de se sentar, quanto na hora de andar. Uma boa postura demonstra elegância e refinamento.

- **Cuidado com o celular**

O celular pode ser um importante aliado no trabalho, mas também pode ser sua ruína. Algumas empresas proíbem o seu uso durante o tempo de serviço e outras, permitem. Tendo em vista essas que permitem, mais uma vez, é necessário recorrer ao bom senso, pois o uso excessivo desses aparelhos pode atrapalhar a produção e o rendimento do funcionário. Em reuniões ou situações mais formais, é possível que

o celular toque. Caso isso aconteça, não atenda! Peça desculpa, desligue e recobre sua atenção.

- Noção de hierarquia

Por fim, essa regra pode parecer óbvia. Mas, muitas pessoas confundem a liberdade que têm e acabam extinguindo a relação hierárquica, o que pode causar problemas. O fato de seu chefe ser acessível, não te dá o direito de tratá-lo da mesma forma como você trata um amigo, por exemplo. Se ele faz e permite brincadeiras, tente ser o mais discreto possível, sempre lembrando que ele é o chefe. Também é imprescindível entender a mediação entre você e o chefe geral da empresa, por meio do seu superior direto, por exemplo. Não tente resolver seus problemas diretamente com o chefe geral. Seu superior direto está aí pra isso e muitos dos problemas podem ser resolvidos diretamente com ele, sem passar pelo conhecimento de alguém de um nível hierárquico maior.

3- COMO SE PORTAR NUMA ENTREVISTA DE EMPREGO

Você foi selecionado para a tão esperada entrevista! Revisou seu CV, imprimiu uma cópia para entregar ao entrevistador, está vestido(a) adequadamente, estudou sobre a empresa e revisou mentalmente as principais perguntas que precisa saber responder. Agora, só falta um detalhe: **como se comportar na hora da entrevista**. Devo cumprimentar o entrevistador formal ou informalmente? Posso gesticular? Saio falando tudo para mostrar preparo ou espero o entrevistador perguntar?

A redação do Guia da Carreira foi conversar com um **especialista em entrevistas de seleção** para responder a essas dúvidas. Júlio Jota é gerente para TI e Vendas da consultoria especializada em recrutamento Page Personnel e explicou como se comportar na entrevista de emprego, com dicas que valem para qualquer área ou posição. Confira dez dicas a seguir!

1. Pontualidade

É básico, mas não custa reforçar: programar-se para chegar no horário combinado para a entrevista é fundamental. Mas e se algo der errado? O que fazer se acontecer algum imprevisto e você não conseguir chegar na hora? Melhor desistir ou chegar atrasado mesmo sem falar nada?

Júlio conta que os entrevistadores sabem que contratempos podem acontecer, principalmente nos grandes centros. A dica é **avisar com a maior antecedência** possível que vai atrasar (vale para pequenos e grandes atrasos), demonstrando cuidado e respeito com o entrevistador. “Essa atitude também vai ser avaliada”, explica.

2. Esperando na sala

Seja na recepção ou na sala onde acontecerá a entrevista, não precisa parecer um robô: sente-se confortavelmente, mas sem exageros! **O corpo fala** e, nessa hora, você quer demonstrar interesse e energia.

Fique bem acomodado e confortável, sem parecer que está jogado no sofá da sua casa. E por mais que a ansiedade com a entrevista seja grande, fique sentado(a). Andar de um lado para o outro, bater o pé ou roer as unhas são atitudes que não vão ajudar em nada, além de demonstrarem pouco controle emocional.

3. Chegou o entrevistador

Você está sentado na sala de entrevista e chega o entrevistador. Qual o jeito certo de cumprimentar? Vale um aceno com a cabeça? Um “oi” discreto, para manter a distância e não parecer animado demais?

A dica do nosso especialista é bem objetiva: **“Sempre levante quando o entrevistador entra.** Quando o candidato não se levanta, isso pode ser interpretado como falta de empatia ou de educação.” Levante-se e cumprimente o entrevistador com um aperto de mão firme (não precisa esmagar a mão, mas não vale aquele aperto de mão frouxo e desanimado). Júlio explica que o entrevistador quer sentir “uma energia positiva, um sinal de que o candidato está feliz por aquele momento.” Portanto, na hora de cumprimentar o entrevistador, mostre um sorriso, uma fisionomia aberta e receptiva, olhe no olho e crie uma conexão com a pessoa que vai conduzir a entrevista.

4. Estou nervoso(a). Posso dizer isso para o entrevistador?

“Dependendo da posição, se o candidato estiver muito nervoso já pode estar fora do processo”, comenta Júlio. Ele explica também que normalmente os entrevistadores tentam deixar o candidato à vontade pelo menos uma vez. Caso pergunte “Você está nervoso?” (e você estiver), pode dizer que está um pouco, mas não estenda o assunto nem ache que com isso tem uma desculpa para agir de qualquer jeito. A chave aqui está em procurar se recompor rapidamente e mostrar que tem **controle emocional**.

5. Durante a conversa

Como agir durante a entrevista? Mostrar que está preparado e seguir seu próprio roteiro ou contar com o imprevisto e pensar no que deve ser respondido somente quando for perguntado?

De acordo com Júlio, nem uma coisa nem outra. O melhor é demonstrar que está **aberto e preparado**, mas deixar o entrevistador conduzir a conversa e ter flexibilidade para se adaptar. E o jogo de cintura vale também para o estilo da conversa.

Se as perguntas se tornarem mais agressivas e desafiadoras, mantenha a calma e responda objetivamente. Pode ser que o entrevistado esteja testando como você se comporta sob pressão. E se o entrevistador for para o outro extremo, chamando você pelo apelido, usando gírias e parecendo estar bem à vontade, a dica do especialista é adaptar-se sem virar “amigo íntimo”. Você pode sorrir, mas continue a chamar o entrevistador pelo nome e evite palavrões, mesmo que o entrevistador os use.

Ao falar sobre sua experiência, Júlio recomenda “começar **do macro para o micro**”, demonstrando ter uma linha clara de raciocínio. Você pode, por exemplo, começar falando brevemente o que a empresa faz e em qual setor da economia atua. Em seguida, fale em qual departamento trabalhou, qual sua função e, então, qual foi o seu diferencial. Imagine que está respondendo a estas perguntas básicas: O quê? Como? Por quê? Qual o resultado? Exemplificar com números e resultados qualitativos também conta pontos nessa hora e Júlio avisa que “se não for pedido, não é preciso levar apresentações e relatórios”.

6. Será que vai dar tempo de falar tudo?

Na dúvida, **pergunte**. “Caso o entrevistador não fale quanto tempo vai durar a entrevista, é inteligente o entrevistado perguntar quanto tempo ele tem. Sabendo a regra do jogo, fica mais fácil adaptar o discurso ao tempo disponível”, recomenda Júlio.

7. Posso gesticular?

Durante nossa conversa com o especialista em recrutamento e seleção, as expressões “**naturalidade**” e “**bom senso**” surgiram várias vezes. “Um dos segredos da comunicação como um todo, e que vale para uma entrevista, é a naturalidade. Você não pode tentar ser uma coisa que não é, senão já começa mal. O entrevistador vai perceber isso”, avisa Júlio.

Ele diz que é positivo gesticular, demonstrar emoção na hora certa, mostrar que sente orgulho do que conquistou. O segredo é equilibrar naturalidade com bom senso, sem exagerar.

8. Pega bem fazer perguntas no final?

Júlio comenta que fazer algumas perguntas sobre a vaga e o momento da empresa (caso o entrevistador não tenha comentado) mostram que o candidato está interessado. Perguntas como quais são os desafios daquela oportunidade, se é uma posição nova ou reposição de alguém que saiu e quais os próximos passos do processo podem pegar bem.

Já perguntas básicas sobre o que a empresa faz (espera-se que o candidato saiba), ou indagar sobre salário e benefícios antes mesmo de saber se foi selecionado não pegam nada bem.

E perguntar como foi seu desempenho na entrevista? Nesse caso, Júlio recomenda cautela. Perguntar “E aí, você acha que eu fui bem?” denota insegurança e vale, no máximo, para quem está disputando uma vaga de estágio.

Mas perguntas específicas sobre a seleção estão liberadas. Você pode, por exemplo, dizer ao entrevistador: “Não sei se você pode comentar, mas gostaria de um feedback seu com relação à vaga, queria entender se o meu perfil se encaixa na posição”. Nesse caso, Júlio reforça que é importante aceitar a resposta e agradecer, sem fazer justificativas ou insistir.

9. O que dizer na despedida

Ufa, acabou a entrevista!

Será? Lembre que a sua postura está sendo avaliada do começo ao fim e não custa nada ser educado(a). Júlio recomenda despedir-se do entrevistador com o **mesmo cuidado do início**: “cumprimente firme, olhe no olho e agradeça pela oportunidade”.

10. Dicas Bônus: Chiclete, celular e outras escorregadas

“Não ir para a entrevista de qualquer jeito, encarar a conversa como um momento especial e estar ali por inteiro, de corpo e alma” são algumas das recomendações gerais do especialista sobre como se comportar na entrevista de emprego. Júlio cita mais algumas:

- **Desligue o celular...**

... e esqueça que ele existe. Se tiver um caso muito especial, avise o entrevistador logo no início. Diga, por exemplo: “Posso pedir um favor? Estou com um problema com meu filho, ele está no hospital, e talvez eu precise atender o celular. Tudo bem?”

Esqueceu de desligar e o celular tocou no meio da entrevista? Não precisa entrar em pânico. Júlio avisa que não é por causa desse incidente que o candidato será eliminado e diz como lidar com a situação: “Desligue o aparelho imediatamente, peça desculpas e aja com naturalidade, como se não tivesse acontecido.”

- **Chicletes, piercings e tatuagens**

Na opinião de Júlio, é melhor tirar os piercings e evitar mostrar as tatuagens na entrevista. E avisa que mascar chicletes nunca pega bem, nem para vagas em lugares mais informais.

- **Aparência**

Outra dica básica que não custa lembrar é cuidar da aparência. Júlio resume: “não use muito perfume, esteja com os dentes escovados, de banho tomado e bem vestido”.

4- CUIDADOS COM A APRESENTAÇÃO PESSOAL

A apresentação pessoal diz muito da personalidade, por isso, faz com que seja muito importante manter uma boa postura e cuidados com a apresentação.

Estes são alguns dos pontos essenciais para a apresentação pessoal:

Aparência;

Higiene pessoal;

Roupas adequadas;

Limpeza do seu local de trabalho.

Aparência pessoal é essencial para o sucesso social e profissional, é importante valorizar a aparência, cuidar dos cabelos, pele e mãos são aspectos fundamentais.

Como a aparência, a higiene pessoal requer cuidados com a nossa apresentação, o uso de perfumes que não tenham um cheiro ativo são os mais adequados, não utilizar maquiagem e evitar o uso de pulseiras, brincos...

O vestuário também é um dos aspectos que temos que valorizar, deve-se utilizar um visual discreto e roupas cuidadas (limpas e não amarrotadas).

A limpeza do local de trabalho também é muito importante, ter um ambiente de trabalho limpo e arrumado é fundamental para a sua saúde, imagem profissional e para as relações de trabalho. No meio da desarrumação é mais difícil trabalhar.

A organização dos arquivos é fundamental para sua produtividade, quando quiser encontrar algum arquivo o mais rápido possível, se tiver o seu local de trabalho organizado não terá problemas em encontrar.

Na correria do dia a dia, muitas vezes descuidamos da nossa apresentação pessoal. Às vezes chegamos tarde em casa e temos que sair muito cedo no outro dia. Então como não descuidar da aparência?

Uma boa apresentação pessoal pode favorecer novos contatos, pois acaba passando uma imagem profissional. Apesar da correria do dia a dia, alguns cuidados básicos podem ser tomados.

No caso das mulheres, o cuidado com os cabelos é fundamental. Lavar com frequência e secar é muito importante. Nada de fazer uma escova e passar a semana inteira com ela. O aspecto e a higiene são fundamentais. Se não der tempo de ir ao salão, mantenha as unhas sempre limpas e lixadas. Se perceber que o cabelo não vai ficar arrumado, uma dica é prender.

Já para os homens, o cuidado com as camisas é fundamental, uma vez que transpiram mais. Sempre separe camisas limpas e passadas na véspera. Assim evita procurar de última hora e errar na combinação ou ter que usar uma roupa amassada. As mãos também devem estar bem cuidadas. E se usa sapatos de couro, mantê-los engraxados é essencial.

Procure tecidos apropriados para o calor, que não favoreçam o acúmulo do suor. Num país quente como o Brasil e mais ainda no verão, os cuidados devem ser redobrados. Afinal, quem cuida da sua apresentação causa melhor impressão.

5- O QUE EVITAR NO TRABALHO



Todo mundo tem pequenos **defeitos** e devemos aceitá-los, assim como queremos que respeitem nossas **características** individuais, mas essa regra de **tolerância** e convivência não é desculpa para todo e qualquer tipo de **comportamento**.

Algumas atitudes no ambiente de trabalho causam muito desconforto nos companheiros. Outras geram verdadeira aversão. Evitá-las, portanto, é essencial para o bem-estar geral.

O conselho é fazer uma autoanálise constante. Para ajudar, confira uma lista de comportamentos que são detestáveis na maioria das empresas, preparada pela [Business Insider](#). Se você escorrega em alguma desses pontos, é hora de corrigir a falha.

Chegar atrasado

Pontualidade é fundamental e sinal de profissionalismo. Chegue sempre na hora e mostre-se prontamente disponível para fazer o que deve ser feito. Em reuniões, atrasos demonstram falta de respeito pelos colegas que chegaram no horário combinado e pelo organizador.

Fingir que está doente

Pega mal alegar indisposição e doença. Se toda semana você inventa uma desculpa dessa para não ir trabalhar fica difícil reivindicar depois a sonhada promoção.

Comer certos alimentos

Almoçar na mesa de trabalho nunca é um hábito saudável, mas se você não encontra tempo ou não tem outra opção, escolha as refeições com critério. Salada de atum, cebola crua, couve-de-bruxelas, peixe reaquecido, goiaba e outros alimentos com forte odor podem mexer e incomodar as pessoas que dividem o espaço.

Ser constantemente negativo

Cuidado se você usa com frequência frases como “isso não vai dar certo” e “parece muito difícil”. Excesso de pessimismo pode fazer com que seja relegado em qualquer oportunidade de ascensão profissional. Evite também reclamar o tempo todo do trabalho, do chefe ou dos colegas. Se seguir assim, você logo vai começar a ser evitado por todos.

Distrair-se nas reuniões

Digitar ao celular, responder e-mails, navegar na web ou conversar no programa de mensagens durante reuniões são atitudes que revelam falta de atenção, especialmente para o chefe.

Interromper os colegas

É indelicado interromper outras pessoas enquanto falam. Mostra que você não tem respeito pelos outros nem paciência para ouvir o que elas têm a dizer, mesmo que os pontos que está levantando em sua intervenção sejam pertinentes.

Ser espertalhão

Pegar carona em comentário de outros, corrigi-los ou, pior ainda, reformulá-los e proferi-los como se fossem seus costumam irritar profundamente os companheiros de trabalho.

Parecer desleixado

Descuidar da higiene, vestir-se de maneira desleixada e deixar de lado algumas regras de etiqueta social, como arrotar em público, são consideradas atitudes grosseiras e prejudiciais para a carreira. Por outro lado, arrumar-se em público também não é recomendado. Precisa pentear o cabelo, retocar a maquiagem ou ajeitar a roupa? Vá ao banheiro.

Falar de problemas pessoais

Discutir dramas pessoais no trabalho não é uma boa pedida. O tempo no escritório deve ser gasto com o trabalho. Se você precisa conversar com alguém sobre um problema particular, procure-o fora do expediente. Da mesma forma, evite fazer chamadas telefônicas pessoais ou conversar em programas de mensagens no horário comercial.

Tentar vender coisas e ideias

Algumas empresas proíbem, mas mesmo quando não há uma desautorização explícita, é melhor não levar nada para vender no ambiente de trabalho. Além de ocupar tempo dos colegas, alguns podem sentir-se constrangidos a fazer uma compra. Da mesma forma, não é recomendável pedir que colegas de trabalho abracem causas para as quais você milita.

Ser desorganizado e espaçoso

Ter a fama de bagunceiro e porcalhão não é um ponto positivo na reputação profissional de ninguém. A mesa de trabalho desorganizada pode ser vista como um reflexo da sua personalidade. Usou o refeitório? Limpe tudo antes de sair. Se você compartilha o espaço de trabalho com outros, fique mais atento à organização e nunca sufoque os vizinhos com seus pertences.

Ficar bêbado na firma

Não é uma boa ideia ingerir bebidas alcólicas no ambiente de trabalho, principalmente com frequência ou em grande quantidade. A mesma recomendação

vale para happy hours ou eventos e reuniões organizados pela empresa, incluindo as comemorações de fim de ano.

Falar de política

Mesmo que tenha construído relações sólidas, a ponto de achar que tem direito de expressar opiniões sobre outros temas além do trabalho, é bom saber que a liberdade de expressão nas empresas é limitada ou, muitas vezes, inexistente e as discussões acaloradas sobre política ou outros movimentos devem ser evitadas.

Ser barulhento

Tudo bem se você mantém ou até melhora sua produtividade quando ouve música, mas o barulho pode tirar o foco e a atenção dos colegas, atrapalhar conversas importantes e, em última instância, prejudicar os negócios. Então, mesmo que esteja com fones de ouvidos, regule o volume para que o som não vaze. E fale sempre em tom baixo.

Reprender em público

Se você é chefe, jamais grite ou repreenda funcionários ou subordinados em público. Chame-os para conversas particulares e seja polido.

6- ETIQUETA CORPORATIVA

No trabalho, a pessoa deve ter acima de tudo discrição em seus atos, pois certas “brincadeiras” ou comentários podem ofender outras pessoas e gerar situações constrangedoras. Nestes casos, a melhor maneira de contornar a situação é pedir desculpas e cuidar para que não ocorram novamente.

As empresas valorizam as atitudes de seus empregados, como a postura e o medo de proceder diante dos obstáculos. Saber agir em momentos difíceis do dia-a-dia representa vantagem competitiva, o que demonstra que o empregado tem um bom senso e está preparado para representar a empresa em qualquer ocasião.

Todas as atitudes que incomodam as pessoas são consideradas falta de respeito e por isso deve haver uma série de cuidados, como por exemplo: não bater o telefone, falar alto, importunar seu colega com conversas e perguntas o tempo todo, entre outros.

Ser elegante em um ambiente de trabalho e bem educado, não significa bajular todo mundo e sim ser cortês, simpático e sociável. Isto certamente facilitará a comunicação e tornará o convívio mais agradável e saudável.

Cuidar da aparência é imprescindível

A maneira de se vestir influencia de forma decisiva na relação profissional. A utilização de roupas inadequadas pode fazer com que as pessoas se sintam pouco à vontade ao seu lado e mantenham distância.

A roupa depende muito do ambiente de trabalho que o profissional atua, pois existem empresas com ambientes mais formais e outras nem tanto.

Há empresas que criam códigos sobre como cuidar da aparência, entretanto, as que não tem, os profissionais devem ter um senso crítico e observar como os colegas e executivos se vestem e assim ter uma base do que pode ser usado.

Roupas limpas e discretas, corte de cabelo, barba feita e unhas bem cuidadas, fazem parte da etiqueta, não significa ser obrigado a seguir as tendências da moda, mas a maneira de se apresentar demonstra elegância e respeito.

A comunicação direta e cortês gera mais resultados

O profissional deve saber se portar corretamente com clientes ou colegas de trabalho, seja pessoalmente, por e-mail ou em ligações. A linguagem é fundamental, mas deve haver também educação, cortesia e objetividade.

Encontros profissionais

Em um encontro profissional é importante agir com naturalidade e se apresentar atencioso. Dicas simples como falar “Como vai?” ou utilizar a expressão “Muito prazer” são infalíveis. O que deve ser evitado são ações que demonstrem intimidade como dar beijos, abraçar ou dar tapinhas nas costas, isso pode acabar demonstrando uma atitude antiprofissional. Ao se despedir o ideal é estender a mão direita com firmeza (sem exagero) e acompanhar o cumprimento com um sorriso amigável. Se for apresentar alguém, o importante é informar algo além do nome e cargo, o que ajuda a colocá-la dentro do contexto, facilitando a conversação. Os homens sempre devem se levantar para cumprimentar. As mulheres, não precisam.

Falar bem

A maneira de falar é uma das habilidades essenciais no mundo dos negócios. Os profissionais devem tomar cuidados com erros gramaticais, de pronúncia e de vocabulário, isso acaba gerando dificuldades em persuadir os outros a aceitar suas idéias ou a comprar seus produtos. Falar muito também atrapalha reuniões de negócios, pois deixa o interlocutor sufocado, sem conseguir expor suas idéias.

No ambiente de trabalho para ter uma boa convivência, não se deve exagerar no tom de voz e maneirar nos gestos.

Ao telefone

O uso do telefone para o fechamento de negócios é fundamental no mundo corporativo, porém seu mau uso pode significar perda de tempo, de oportunidade e de dinheiro.

A melhor maneira de fazer uma ligação é se identificar, explicar o motivo do telefonema e perguntar se há disponibilidade para conversarem. A conversa deve ser com uma voz clara e alegre. O ideal é focar somente no assunto, se mostrar interessado, saber ouvir e demonstrar entusiasmo, estimulando assim o outro a falar.

E-mail

A eficiência no ambiente virtual, também é de extremo valor. A linguagem deve ser direta, simples, objetiva, clara, educada, e sem erros de português e digitações.

A formatação também pode influenciar a maneira que o leitor irá interpretar a informação, por isso deve ser evitado o uso de letra maiúscula, pois passa a mensagem de que estaria gritando e o excesso no uso de cores, fontes diferenciadas, pontos de exclamação, cifrões e afins. O e-mail da empresa também não deve ser usado para fins pessoais.

O comportamento em reuniões é decisivo

As reuniões de negócio são sempre boas para o profissional expor o seu comportamento. Há algumas regras básicas a serem seguidas como:

- Não se atrasar;
- Usar roupas formais;
- Memorizar o nome das pessoas presentes na reunião;
- Utilizar a forma de tratamento mais adequada (Senhor, Senhora, Doutor, etc.);
- Sentar-se de maneira correta;
- Evitar expressões ou gestos bruscos;
- Evitar falar sobre assuntos pessoais;
- Focar no tema da reunião;
- Responder as perguntas e expor suas idéias quando tiver certeza do assunto;
- Cuidar para que ninguém sinta que está impondo algo;
- Estar preparado para ouvir as idéias de todos;
- Planejar o que vai falar;
- Respeitar o cronograma previsto;
- Não utilizar ou deixar o celular ligado;
- Caso a reunião comece atrasada, explique que precisará sair um pouco antes.

A troca de cartões em geral é feita no início da reunião. Uma prática comum é deixá-los à vista, caso o nome de uns dos participantes lhe escape. Quando o encontro é informal, os cartões são trocados ao fim da reunião. A troca de cartões deve acontecer quando houver interesse para um contato futuro e jamais deve ser feita quando estiverem comendo.

Eventos empresariais também exigem moderação

Em eventos promovidos pela empresa, o cuidado deve ser praticamente o mesmo do dia-a-dia no trabalho. Apesar de o ambiente ser mais descontraído, o profissional não deve achar que é diversão, evitando assim os excessos, como informalidade demais, falar alto, beber demais, entre outros. “Normalmente para almoço de negócios, caso você esteja convidando, o ideal é sempre perguntar ao convidado se ele tem alguma preferência. Caso contrário procure um bom restaurante à la carte, com uma boa variedade de pratos, pois agradam todos os gostos”, comenta Luciana.

Fechando negócios em qualquer lugar

Com um mercado cada vez mais competitivo, empresas apostam em um bom atendimento para fechamento de negócios importantes. A eficiência e a elegância estão em alta. Com isso a etiqueta corporativa virou uma questão de sobrevivência social e profissional.

Um erro, ou distração, comum entre os profissionais é achar que a etiqueta corporativa só se limita ao país ou cidade onde a empresa está inserida. Entretanto a forma de negociar varia de país para país e até de cidade para cidade. Por isso, o profissional deve estudar os costumes locais e a maneira que os anfitriões agem em reuniões de negócios para não cometer nenhuma gafe.

Dica

O livro “Nem só de marketing... Postura e comportamento no mundo corporativo”, escrito por Roberto Teixeira da Costa e Susanna Sancovsky, revela gafes e deslizes que podem atrapalhar o fechamento de um negócio importante. No livro é destacado o costume que certos brasileiros têm de adiar projetos, atrasos e improvisos que acabam impedindo certas negociações com estrangeiros.

Saber como agir em diferentes situações do dia-a-dia, como a hora certa de falar e escutar fazem parte da etiqueta profissional. Essas pequenas “regras” fazem a imagem do profissional se destacar e assim ser valorizada.

7- O LÍDER

O líder é o elo mais forte entre seus colaboradores e os objetivos da empresa, pois a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização é determinado pela forma como as instituições selecionam, treinam e gerenciam seus talentos.

A área de **recrutamento e seleção** entende o quanto é importante estar preparada e selecionar o perfil mais adequado para assumir essa função, pois não é uma tarefa simples.

As empresas demoraram muito tempo para perceber que seu maior patrimônio são os seus recursos intelectuais. Investir em um bom clima organizacional, no bem-estar dos colaboradores e na melhoria dos processos são alguns dos caminhos para engajar e reter os melhores talentos.

Para atingir esses objetivos, o líder se torna figura primordial. Sua função principal é inspirar e **motivar seu time**, extraindo e desenvolvendo o melhor de cada um, criando um clima amistoso, com o propósito de direcioná-los para um melhor desempenho no alcance das metas e conquistas da organização.

Neste texto, vamos mostrar a importância do líder na gestão de equipe e quais qualidades são necessárias para que o profissional exerça essa função com competência e efetividade. Continue a leitura!

Qual é o papel do líder em uma organização?

O líder tem um papel fundamental para o crescimento da empresa, mas sua primeira qualidade precisa ser a **compatibilidade com a cultura organizacional**, para que ele exerça a função com maestria e seja um bom influenciador de todos os membros de sua equipe.

Um dos sinônimos da palavra líder é “orientador”. Portanto, esse profissional deve possuir conhecimento operacional e, assim, criar estratégias e melhores práticas junto com a equipe, orientando-a para o alcance de melhor qualidade nos processos, maior produtividade e comprometimento com os resultados.

Para exercer uma boa liderança, é necessário que o profissional seja paciente, compreensivo e tenha discernimento para tomar sempre as melhores decisões, baseado no conhecimento de sua equipe e na missão e valores da companhia, prezando sempre pela harmonia entre as partes.

Como é possível realizar uma boa gestão de equipe?

Para gerir colaboradores e transformá-los em uma equipe de alta performance, o líder precisa de inteligência emocional e sensibilidade para sanar dificuldades de relacionamento entre os liderados, habilidade para interagir bem com o grupo e ser um facilitador na execução das tarefas.

Essas qualidades são internas e devem fluir naturalmente no dia a dia do líder. Mas, para liderar com resultados, são necessários outros fatores que influenciam no desempenho do setor e, automaticamente, nos objetivos positivos da empresa:

- conhecer cada membro da equipe;
- acompanhar o trabalho de cada um e o resultado apresentado;
- dar feedbacks constantes;
- delegar tarefas com sabedoria e equilíbrio;
- ajudar a aprimorar as habilidades dos colaboradores;
- manter-se atualizado;
- construir um ambiente em que todos consigam visualizar a importância de sua função e produzir com mais eficiência.

Quais são as principais atribuições que tornam o gestor um líder competente?

Algumas pessoas nascem líderes, enquanto outras precisam aprimorar suas habilidades para exercer a função. Para se tornar um líder competente nos tempos atuais, independentemente de ter nascido ou não com essas qualidades, são necessárias as seguintes atribuições:

Saber lidar com as pessoas

Liderar pessoas é um grande desafio a ser superado. Para exercer essa função com sabedoria, é preciso conhecer cada indivíduo, ter empatia e estar sempre

aberto ao diálogo. Os membros da equipe devem confiar em seu líder, portanto, esse gestor precisa inspirar e motivar seu time.

Um profissional com perfil de liderança deve ser paciente, compreensivo e ter discernimento para tomar as melhores decisões e impulsionar seus colaboradores.

Em um cargo como esse, é muito importante prezar pela comunicação interna, para que não haja ruídos no setor, e evitar conflitos desnecessários — o que pode prejudicar na execução das tarefas e na unidade da equipe.

Reter os talentos

Os melhores profissionais só permanecerão na empresa se tiverem líderes inspiradores, que respeitem e estejam atentos às necessidades de cada indivíduo e da equipe. É preciso que sejam capazes de criar as melhores estratégias e **engajar seus colaboradores** nos planejamentos.

Fazer com que os funcionários se sintam valorizados e estimular sempre seu desenvolvimento, criando o melhor ambiente para seu bem-estar e produtividade, são atitudes importantes na **retenção de talentos**.

Garantir a produtividade

A proatividade do líder e seu conhecimento operacional são fatores motivacionais para que seus liderados estejam sempre comprometidos na execução de suas atividades com excelência.

Desenvolver os pontos fortes e minimizar os pontos fracos dos profissionais garante a pessoa certa no lugar certo, assim como estabelecer metas possíveis e acompanhar sua execução gera talentos confiantes e **aumenta a produtividade**.

Manter um bom clima organizacional

A interação com a equipe e o zelo pela comunicação eficiente transformam setores operacionais em áreas estratégicas dentro da organização.

O papel do líder é manter o bom clima organizacional, evitando conflitos que possam influenciar no bom desempenho do time.

Estar sempre atento ao cumprimento da missão, visão e valores da empresa, sem perder o foco nas necessidades de seu time, cria confiança, credibilidade, motivação e engajamento dos colaboradores envolvidos.

Uma gestão de equipe é muito mais do que salários e benefícios financeiros — é uma relação entre pessoas que precisam interagir de forma alinhada e transparente.

O papel do líder na organização não está limitado a designar tarefas ou responder pela equipe. Um gestor competente deve ser responsável por construir relacionamentos e desenvolver pessoas, potencializar suas qualidades e aprimorar suas dificuldades.

Ao enxergar cada talento como pessoa única e deixar isso evidente, a automotivação será responsável pela boa qualidade dos serviços prestados. Essas atitudes transformam um ambiente de trabalho operacional em um clima organizacional feliz e comprometido.

Se você é responsável por uma gestão de equipe, antes de pensar nas metas, enxergue cada pessoa que está ao seu lado ajudando no resultado da empresa, forneça a cada uma as ferramentas desenvolvidoras de seus talentos e construa parcerias.

Dessa forma, você será recompensado com comprometimento e motivação — e a consequência será o alcance dos objetivos corporativos.

8- COMO ESTIMULAR E MOTIVAR A EQUIPE

O que fazer para motivar a equipe em tempos de crise e espantar o pessimismo?

Em um cenário de incertezas e fragilidades, a falta de motivação dos colaboradores é um dos principais desafios enfrentados dentro das organizações.

Profissionais desmotivados não executam suas atividades conforme o esperado e fazem com que a empresa perca produtividade, agravando uma situação que já não era muito favorável.

Dessa forma, é **papel dos líderes** encontrarem maneiras de manter acesa a chama da motivação entre os seus liderados para que eles possam dar o melhor de si. Isso exercerá impacto direto nos resultados da empresa, promovendo maior eficiência, rentabilidade e crescimento.

Mas, afinal, como motivar a equipe em tempos de crise e garantir a sobrevivência do negócio no mercado?

Para responder a essa pergunta, separamos 7 dicas que podem te ajudar a superar esse momento difícil que pode afetar a performance de seus colaboradores.

7 dicas de como motivar a equipe em tempos de crise

3 Segredos para aumentar a motivação dos colaboradores

| Autonomia

O que é?

É o desejo de direcionar nossas próprias vidas.

Dê a eles a liberdade que merecem. Não microgerencie e deixe-os trabalhar em outros projetos de seu interesse.



| Maestria

O que é?

É o desejo de se tornar melhor em algo.

Capacite seus funcionários investindo neles. Pague cursos, dê mentorias e ajude-os a melhorar constantemente suas habilidades.



| Propósito

O que é?

É sentir que você faz parte de algo maior.

Deixe claro por que eles estão fazendo o que fazem. Dê ênfase na missão e nos valores da empresa e esteja sempre engajado com a comunidade.



siteware

1 – Estabeleça metas

Quando não se sabe aonde chegar, não há motivos para continuar. Assim, para que uma equipe sintam-se motivada, é preciso dar a ela **metas** a serem perseguidas e alcançadas.

Essas metas podem ser individuais ou coletivas.

Além disso, é necessário que elas sejam específicas, desafiadoras, mensuráveis e, principalmente, alcançáveis.

Metas praticamente impossíveis de serem alcançadas só farão com que as equipes se sintam desestimuladas.

2 – Dê feedbacks sempre que possível

O feedback é uma ferramenta poderosa para motivar a equipe em tempos de crise.

Elogios e críticas construtivas são formas de fazer com que o colaborador não sinta que o seu trabalho é indiferente, mostrando que as funções que ele desempenha são importantes para a organização.

Lembre-se de que o feedback tem como objetivo estimular os colaboradores a desenvolver suas atividades cada vez melhor.

Por isso, escolha bem as palavras que você for utilizar para não desmotivá-los.

3 – Comunique-se com sua equipe

Para motivar a equipe em tempos de crise, é preciso saber as causas de sua desmotivação.

E a melhor forma para isso é **melhorar a comunicação interna no ambiente de trabalho.**

Dessa forma, converse com o seu time, procure saber sobre suas preocupações, esteja aberto para ouvir novas ideias, seja transparente.

Se a empresa está passando por uma crise, abra o jogo com os seus funcionários.

Explique para eles a atual situação em que a empresa se encontra e convoque-os a pensarem juntos em maneiras de superar essa fase ruim.

Ao fazer isso, a gestão conquista a confiança dos seus colaboradores. E confiar na gestão é um fator motivacional muito importante.

4 – Promova o Job Rotation

O Job Rotation funciona como um esquema de rodízio, no qual os funcionários trocam suas funções de tempos em tempos.

O objetivo é fazer com que todos conheçam melhor o trabalho dos colegas, adquirindo novas habilidades.

Com o Job Rotation, os colaboradores saem um pouco daquela rotina repetitiva e previsível, interagem melhor entre si e descobrem-se novos talentos.

5 – Invista em treinamentos

Em tempos de crise, é comum que as empresas procurem formas de **reduzir seus custos**.

Assim, elas acabam negligenciando um fator importantíssimo: a capacitação dos seus recursos humanos.

Os **treinamentos** (cursos, workshops, palestras, etc) precisam ser vistos como um investimento e não como um gasto.

A empresa que oferece aos seus colaboradores a oportunidade de adquirirem novos conhecimentos acredita no potencial de suas equipes, que se sentirão motivadas a converter esse conhecimento adquirido em resultados.

6 – Valorize seus colaboradores

Todo ser humano gosta de sentir valorizado. Para que o colaborador mantenha-se **engajado e motivado**, é preciso recompensá-lo por seu esforço na entrega de resultados.

Se a empresa passa por um momento de crise, talvez seja difícil oferecer um aumento de salário.

Porém, é possível adotar uma política de premiação e bonificação para cada meta alcançada ou até mesmo uma confraternização para comemorar os resultados obtidos

Demonstre gratidão aos colaboradores. Explícite que a empresa reconhece e valoriza a contribuição de cada um.

7 – Seja otimista

Manter o otimismo quando as coisas não vão muito bem não é uma tarefa fácil. Em momentos nos quais tudo parece dar errado, é fundamental que os líderes tenham pensamento positivo e saibam transmitir isso para toda a equipe.

Mostre para os colaboradores que esta é apenas uma fase ruim e que no final vai dar tudo certo.

Esse sentimento otimista, mas com os pés no chão, vai estimular as equipes a continuarem desempenhando suas tarefas com qualidade e eficiência.

Essas foram as nossas 7 dicas de como motivar a equipe em tempos de crise. Se o seu negócio estiver passando por uma fase ruim, uma equipe motivada pode te ajudar a passar pela crise de maneira mais suave e menos turbulenta. Que tal colocar essas dicas em prática?

Acompanhar a performance de seus colaboradores e até disponibilizar isso a eles em tempo real também é uma forma de motivar a equipe.

9- LIDERANÇA E ESTRESSE

Liderança e estresse podem parecer, a princípio, duas questões totalmente distintas quando debatemos a vida profissional.

Mas nem sempre lembramos que o líder pode (e deve) assumir um papel importante na busca de seus colaboradores pelo equilíbrio e o desenvolvimento.

O estresse se manifesta em nossas vidas profissionais de diferentes formas e, pode acreditar, o Leader Coach tem a capacidade de gerar incentivos para combatê-lo de forma efetiva e auxiliar na trajetória até o autocontrole.

Ficou curioso sobre como isso acontece? Então continue acompanhando este artigo para entender como funciona a relação entre liderança e estresse!

Como o estresse se manifesta em nossas vidas?

Segundo Marques (2018), nós somos resilientes ao estresse e sempre obtemos uma forma de lidar com ele em nossas rotinas, seja por meio de nossas crenças ou de nossas atividades.

Mas, ao mesmo tempo em que acreditamos possuir o autocontrole, também podemos chegar ao limite que nos esgota e nos leva ao colapso.

Com isso, o **estresse acaba afetando nossa saúde**, nossas relações interpessoais, a maneira como solucionamos problemas e, principalmente, nos impede de manter o foco no que realmente é importante.

Isso só acontece porque cada aspecto de nossas vidas contém fatores que são causadores do estresse.

Pense bem: quantas vezes você já se sentiu pressionado por questões financeiras ou problemas de saúde na família? Posso apostar que muitas!

Nesses momentos em que você se sentiu exausto com as suas incontáveis responsabilidades, seu corpo entrou em estado de alerta e, inclusive, se sentiu ameaçado.

De acordo com o autor, isso ocorre porque, naturalmente, reagimos a qualquer coisa que ameace nosso bem-estar, seja ela real ou imaginária.

Dessa forma, os hormônios do estresse são ativados e causam uma grande **agitação física e emocional** nos indivíduos.

Por isso, muitas pessoas desenvolvem problemas como a ansiedade, necessidade de se isolar, irritabilidade, ataques de pânico e a volatilidade emocional.

Além de, claro, **disfunções físicas**, como a tensão muscular, palpitações, tremores no corpo, problemas cardíacos ou digestivos, dores de cabeça e distúrbios de sono.

Com isso, acabamos por desenvolver a **Resposta de Fuga ou Luta**, uma vez que fugir dos problemas não é categorizado como algo que seja aceito pela sociedade ou pelos colegas de trabalho.

Nós, então, começamos a procurar formas de lidar com o estresse que não são realmente efetivas e que apenas prolongam o problema.

A negação e os vícios, por exemplo, acabam se tornando respostas “normais” ao estado de estresse, podendo abrir portas para **questões sérias de saúde física e mental** e levando, inclusive, ao **esgotamento total**.

Liderança e estresse: a busca pelo equilíbrio na vida profissional

Esse cenário que descrevemos anteriormente não é muito diferente quando tratamos da vida profissional.

Afinal, recebemos diariamente um grande número de demandas, trabalhamos com prazos e nem sempre conseguimos **equilibrar todas as nossas responsabilidades** com a vida pessoal.

Por isso, o papel do Leader Coach se torna tão importante quando falamos sobre **liderança e estresse**, porque ele gera melhorias na performance do indivíduo e o ajuda na **busca pelo equilíbrio**.

Sendo assim, todo o esforço leva em consideração as necessidades em relação ao gerenciamento de tempo e a preparação para cenários que oferecem riscos ou são gatilhos do estresse.

Portanto, para que isso ocorra de maneira efetiva, os líderes precisam estar atentos aos comportamentos que evidenciam o desgaste emocional presente nas vidas de seus colaboradores.

Em seu local de trabalho, por exemplo, você consegue identificar pessoas que agem de formas que fogem do seu normal, culpando os outros por suas ações, ofendendo-se facilmente, vitimizando ou negando problemas?

Essas atitudes são **mecanismos de defesa ligados ao estresse** e podem ser reconhecidas por meio de uma autoavaliação, caso você esteja estressado, ou da conversa com os colaboradores.

A partir do **mapeamento e reconhecimento do problema**, o líder consegue auxiliar os profissionais a **lidar com seus próprios conflitos**, identificar pontos de melhoria e estabelecer o que é realmente importante.



O conceito de otimismo aprendido

Chegamos aqui a um conceito importante para a nossa trajetória: o **otimismo aprendido**.

Martin Seligman, descrito por Marques como o pai da **Psicologia Positiva**, trouxe esse conceito a partir de suas pesquisas para explicar que todas as pessoas possuem um **estilo explicatório** que influencia na forma como elas compreendem os acontecimentos, sejam eles bons ou ruins.

Esse estilo pode ser categorizado como **otimista ou pessimista**, variando de acordo com experiências da infância e o contato com crenças de pessoas próximas.

São três os fatores que compõem o estilo explicatório, conhecidos como 3 P's:

- **permanência do evento:** a durabilidade de tempo do acontecimento de acordo com as crenças da pessoa;
- **penetração (ou escopo) do evento:** a forma como a pessoa vê o evento, identificando-o como algo específico ou global;
- **personalização do evento:** a pessoa vê o acontecimento causado por ela gerando consequências para terceiros e assume a responsabilidade por isso.

Dessa forma, pode-se perceber que o otimismo ou o pessimismo exercem pesos diferentes, mas significativos, quando colocamos nossos eventos na balança e resolvemos avaliá-los.

Quando um indivíduo opta pelo otimismo, por exemplo, ele **lida melhor com as situações estressantes** e, conseqüentemente, isso reflete positivamente em sua saúde física e mental.

Os obstáculos à satisfação e a superação

Marques explica que nós lidamos constantemente com **obstáculos à satisfação** porque acreditamos que o universo foi criado para atender às nossas necessidades.

Mas esquecemos que nem sempre nossas buscas por prazer e felicidade serão facilmente atendidas. Isso gera, portanto, a **insatisfação**.

Porém, como podemos superar esses obstáculos e alcançar a satisfação que tanto desejamos?

Primeiramente precisamos entender que a satisfação vem diretamente da nossa **capacidade de criá-la** a partir das nossas atividades e do nosso **autocontrole**.

Com base em nossas experiências e na forma como interpretamos os eventos a nossa volta, somos capazes de alinhar os acontecimentos às nossas metas.

Isso faz com que nós tenhamos satisfação a partir daquilo que conseguimos controlar e não simplesmente pelas coisas que naturalmente acontecem no universo e não dependem de nós.

A diferença entre prazer e satisfação

É importante enfatizar aqui que **não podemos confundir o prazer com a satisfação** que tanto buscamos.

Enquanto o primeiro se refere aos programas biológicos e nos ajuda a manter o equilíbrio físico, a segunda é relativa aos **acontecimentos que foram positivos para o nosso desenvolvimento**.

A satisfação normalmente está relacionada a desafios ou eventos que, mesmo não sendo agradáveis à princípio, nos fizeram crescer e adquirir conhecimento de alguma forma.

Não se trata de algo passageiro, mas de uma forma eficaz de gerar **qualidade de vida**.

Por isso, o autor também destaca que uma das habilidades mais importantes que podemos ter é a capacidade de **transformar acontecimentos adversos em desafios** que nos ajudem a evoluir.

Só assim conseguiremos obter uma visão otimista e transformadora em nossa rotina, lidando e controlando o estresse a partir de fatores que são realmente efetivos.

Como lidar com o estresse da liderança

O estresse pode se tornar contagioso e, por conta disso, é fundamental evitar que o seu estresse da liderança tenha um efeito cascata para a equipe. Por isso, seguindo os conselhos de Jordan, Lavanchy e Stehli:

1. Aprenda a gerenciar sua energia: observe os níveis das suas baterias. Elas se dividem em física (saúde e vitalidade), mental (clareza, foco e capacidade de processar informações), emocional (resiliência e equilíbrio emocional) e espiritual (valores e propósito na vida). As quatro estão inter-relacionadas e é comum que uma acabe mais rápido e outra carregue mais rápido. A ideia não é estar 100% descarregado ou o contrário, mas encontrar uma zona de flutuação. Para isso,

comece a procurar e entender os primeiros sinais de que há uma baixa ou uma sobrecarga nelas.

2. Mini-hábitos: introduzir mini-hábitos pode fazer diferença na sua prevenção ao estresse. É um gatilho para melhorias maiores. Lembrando que um mini-hábito é uma ação, mesmo que pequena, que é significativa (algo que você quer melhorar) e que consegue ser feita mesmo quando se está cansado.

3. Conselhos externos: tenha uma rede de confiança e obtenha conselhos para pensar ou repensar sobre uma situação.

4. Nova perspectiva: considere seu estressor a partir de uma nova perspectiva, um novo projeto, por exemplo, pode se tornar algo bom ou ruim, depende de como você o define.

Coloque as dicas em prática. Compartilhe com quem você acredita que precisa delas. E conte pra gente quais são as práticas que ajudam no seu combate ao estresse da liderança.

10- A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE LIDERANÇA

Comunicar vem do latim, *communicare*, tornar comum. Comunicação compõe o processo básico para a prática das relações humanas, assim como para o desenvolvimento da personalidade individual e do perfil coletivo. Segundo Chiavenato (2000), é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação.

Ao conceito de Scanlan (1979, p. 372), “a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”.

Comunicar, neste sentido, é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmite uma mensagem e esta não for compreendida a comunicação não se efetivou.

O ato de estar face a face com a pessoa também desenvolve uma parceria e confiabilidade únicas que sempre farão parte da rotina. O subordinado passa a confiar inteiramente em seu líder, mas se passar a presenciar situações de guerra entre as áreas, automaticamente o cenário será alterado. Quem antes te admirava por suas atitudes, agora não te reconhece mais. Muitas vezes o gestor trata o funcionário de uma forma e depois de outra, mudando totalmente suas ações.

Nosso objetivo foi demonstrar por meio de exemplos do processo de comunicação e liderança que o saber ouvir é entender a dificuldade que uma pessoa tem ao transmitir uma mensagem, buscando conscientizar o líder e liderado que se deve perguntar exaustivamente até ter a compreensão do todo e analisar se o processo de comunicação utilizado pela organização é o mais claro e objetivo para conseguir atingir seus colaboradores e também estudar a comunicação e indicar os pontos que são fundamentais para os líderes durante o processo.

Como problema de pesquisa sabemos que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a

necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência, ou seja, no mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção. Desta forma, os líderes conseguirão demonstrar a sua comunicação durante o processo em que estarão na liderança? Será que seu processo de comunicação dentro da organização é o mais indicado? Seus colaboradores o entenderão? Quando transmitirmos uma orientação, um pedido, ou uma ordem, nem toda parte da informação é compreendida perfeitamente, portanto, deve-se ir direto ao assunto.

A comunicação do dia a dia e a comunicação organizacional têm um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado. Já na comunicação pessoal – conversação - a linguagem funciona como código e é reforçado por elementos de comunicação não verbal (como gestos, sinais, símbolos). A comunicação interpessoal também se pode dar a distância, por meio da escrita, telefone ou internet como meio de transmitir as mensagens.

No desenvolvimento do trabalho foram incluídas pesquisas bibliográficas, que permitiu comparar o que já foi publicado em relação ao tema e analisar outros autores que abordam a temática, de modo que se possa delinear uma nova abordagem sobre o mesmo, chegando a conclusões que possam servir de embasamento para pesquisas futuras. A metodologia utilizada será a demonstração de uma nova forma de tratamento entre líder e colaborador, principalmente por meio de diálogos e *feedbacks* constantes visando o desenvolvimento do colaborador e consequentemente o da própria organização. De acordo com Gil (2002) é sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério com base em objetivos gerais, sendo que ela pode se classificar em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A metodologia utilizada para a pesquisa acadêmica foi de Gil (2002) onde informa que: Pesquisa é um processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método

científico, que tem como objetivo descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

COMUNICAÇÃO E SEUS DIFERENTES CONCEITOS

A comunicação segundo Chiavenato (2003) é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber um fluxo de comunicação capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. A comunicação organizacional em duas vias (descendente e ascendente) é importante, pois:

A pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho; a organização opera mais eficientemente quando a pessoa e seu chefe têm um entendimento comum das suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles; cada pessoa pode ser auxiliada a dar a máxima contribuição à organização e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades (CHIAVENATO, 2003, p. 135).

A comunicação é um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional. Sob um ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas de acordo com Chiavenato (2003, p.129):

- *Produção e controle: comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como controle a qualidade;*
- *Inovação: mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao seu meio ambiente;*

- *Socialização e manutenção: comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa.*

Para Ruggiero (2013), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

- *Prioridade à comunicação – qualidade e timing da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;*
- *Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;*
- *Processo de busca – pro atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;*
- *Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;*
- *Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;*
- *Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereotipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;*
- *Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;*
- *Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;*
- *Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.*

•

Cada uma dessas funções é importante para uma organização administrada de maneira eficiente e eficaz. Segundo Chiavenato (2001, p. 166) “ao enfatizar a criação de grupos e não o comportamento individual, a Teoria das Relações Humanas trata a comunicação como fenômeno social”. Nesse mesmo sentido, informa Chiavenato (2001) o processo de comunicação é composto de três etapas subdivididas: Emissor: é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, pode ser chamada de fonte ou de origem. Significado: corresponde a ideia, ao conceito que o emissor deseja comunicar. Codificador: é constituído pelo mecanismo vocal para decifrar a mensagem.

Embora o processo básico da comunicação e os modos, barreiras e habilidades de comunicação interpessoal evidentemente influenciam esta forma de comunicação, a chave para a comunicação organizacional é a disposição e a estrutura de como a organização é dirigida às pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisão (MOREIRA, 2006, p. 33).

Para compreender como a informação é canalizada nas organizações e como ela realmente flui, é preciso examinar tanto as redes de formas de comunicação como os canais mais informais da comunicação nas organizações, por meio de rumores e fofocas (PIMENTA, 2000). Vejamos alguns tipos de comunicação de acordo com Pimenta (2000, p. 35):

- *Mensagem: é a ideia em que o emissor deseja comunicar.*
- *Canal: também chamado de veículo, é o espaço situado entre o emissor e o receptor.*
- *Ruído: é a perturbação dentro do processo de comunicação.*

- *Receptor: é a etapa que recebe a mensagem, a quem é destinada.*
- *Decodificador: é estabelecido pelo mecanismo auditivo para decifrar a mensagem, para que o receptor a compreenda.*
- *Compreensão: é o entendimento da mensagem pelo receptor.*
- *Regulamentação: o receptor confirmar a mensagem recebida do emissor representa a volta da mensagem enviada pelo emissor (feedback).*

Segundo Moran (1998) quase toda a comunicação verbal é realizada por escrito e devidamente documentada por meio de protocolo, mas é composta pela palavra e compõe em oral e escrita.

- *Comunicação verbal: quase toda a comunicação verbal é realizada por escrito e devidamente documentada por meio de protocolo, mas é composta pela palavra.*
- *Comunicação oral: são as ordens, pedidos, conversas, debates, discussões.*
- *Comunicação escrita: são as cartas, telegramas, bilhetinhos, letreiros, cartazes, livros, folhetos, jornais, revista.*
- *Comunicação não-verbal: por meio desta comunicação não verbal ocorre a troca de sinais: olhar, gesto, postura, mímica.*
- *Comunicação por mímica: são os gestos das mãos, do corpo, da face, as caretas.*
- *Comunicação pelo olhar: as pessoas costumam se entender pelo olhar.*
- *Comunicação pela postura: o modo como nos sentamos, o corpo inclinado para trás ou para frente, até mesmo a posição dos pés. Tudo isso na maioria das vezes é o nosso subconsciente transmitindo uma mensagem.*
- *Comunicação por gestos: pode ser voluntária, como um beijo ou um cumprimento. Mas também pode ser involuntária, como por exemplo, mãos que não param de rabiscar ou de mexer em algo. Isso é sinal de tensão e, ou nervosismo.*

A maneira como um grupo ou organização é estruturada, em última análise, e que determina a acessibilidade e a facilidade com que os seus integrantes podem se comunicar entre si.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação de acordo com Gessner (2013) dentro das empresas deve ser clara e precisa, necessita de um organograma bem planejado, para que a mensagem não chegue distorcida. A seguir veremos os modelos de canais de comunicação que ocorrem dentro de empresas:

- *Canais verticais: podem ser descendentes (de cima para baixo) e referem-se à comunicação entre o superior e os subordinados, veiculando ordens ou instruções. Podem ser ascendentes (de baixo para cima) e referem-se à comunicação entre o subordinado e o supervisor, veiculando informações a respeito do trabalho executado.*
- *Canais horizontais: refere-se às comunicações laterais entre dois órgãos (dois departamentos, duas seções) ou dois cargos (dois gerentes) no mesmo nível hierárquico.*

Todo profissional de RH atuante sabe que, antes de se voltar para qualquer das direções já mencionadas, necessita desenvolver sua capacidade de receber e enviar mensagens, capacidade essa que se traduz, principalmente, no cultivo das habilidades de saber ouvir (GESSNER, 2013).

As diversas formas de estrutura organizacional, com suas vantagens e desvantagens, bem como as redes de comunicação, formais e informais, que influenciam a comunicação dentro das organizações serão expostas a seguir.

De acordo com Ribeiro (2008, p. 14) “em um ambiente de trabalho diversificado, as barreiras culturais e de linguagem, por vezes, tornam-se uma preocupação número 1 (um) para os funcionários e gerentes”.

As competências linguísticas, portanto, são importantes quando um supervisor ou gerente explica como executar uma tarefa. Se um empregado não completar o trabalho conforme o esperado, ele interrompe produção em outras áreas da organização. Respeitando as crenças, valores de outras pessoas, diferença de idade também pode afetar a comunicação porque diferentes grupos etários têm expectativas diferentes, hábitos, comportamentos e botões motivacionais todos esses mecanismos são importante para a comunicação eficaz. (RIBEIRO, 2008).

Thayer (1972) informa que para que uma organização seja bem-sucedida, eles devem ter uma comunicação eficaz entre os colegas de trabalho dentro da organização. Informa ainda que se está comunicação de rosto a face ou por meio de técnicas mediadas pelos computadores, tais como e-mail ou chat, é extremamente importante que todos os colaboradores estejam cientes de que tarefas estão sendo trabalhadas, que progresso está sendo feito e que o objetivo final é. Comunicação eficaz sobre estes temas entre colegas de trabalho em uma organização leva à alocação mais eficiente dos recursos humanos, e por sua vez a produtividade, maior.

Uma organização mais flexível, do tipo matricial, já pode determinar, da mesma forma, o uso de outros tipos de fluxo de informações e esforço de comunicação. Mesmo assim, em cada uma das formas organizacionais, as redes informais de comunicação também influenciam o fluxo de informações e os padrões de comunicação (THAYER, 1972, p.27).

Comunicar é a ação de falar alguma informação ou fato a alguém. Segundo Jesus (2011), a comunicação tem três estilos básicos: agressivo, passivo e assertivo. E cada situação exige um estilo diferente.

O grupo alvo deve compreender a mensagem específica que o transmissor deseja passar. Somente desta forma que conseguiremos a resposta correta para a nossa indagação. Apenas se tivermos uma conversa clara e concisa é que melhoraremos a comunicação. Comunicação é convivência, deixar algo comunicado quer dizer que foi consentido pelas outras pessoas que convivem neste meio. O grande objetivo da comunicação nada mais é do que fazer com que as pessoas se entendam e se

compreendam mutuamente. A comunicação é uma resposta de um estímulo interno ou externo. Esta resposta ao estímulo forma na mente uma ideia ou imagem, com seu símbolo representativo, que conhecemos por experiência anterior: o nome. O sentimento resultante desta experiência completa o processo da comunicação humana.

Comunicação é o processo por meio do qual os administradores realizam suas funções de planejamento, organização, liderança e controle. A comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo (STONER, 1999, p. 388).

Kotter (1978) definiu comunicação como um processo que consiste em um emissor transmitindo uma mensagem, por meio de um meio, para um receptor que reage. (emissor– mensagem - receptor). Este modelo indica que existem três elementos essenciais na comunicação, na falta de um deles não pode ocorrer comunicação. Podemos mandar uma mensagem, por exemplo, mas ela não é ouvida ou recebida por alguém, não ocorrendo, portanto, qualquer comunicação. Devemos considerar ainda, que nem sempre a informação enviada pelo transmissor é compreendida de forma consistente pelo receptor. Isto porque toda informação é interpretada pela subjetividade do receptor, que a modifica segundo parâmetros pessoais e intrínsecos.

Se um indivíduo fala e ninguém ouve, o processo da comunicação humana não se completou: há apenas a expressão, ou seja, o primeiro passo do processo. Falta à expressão o essencial: a transmissão, que será definida sempre por dois elementos: o transmissor e o receptor.

Para Penteadó (1993, p. 23) a comunicação humana compreende uma variedade de formas, através das quais as pessoas transmitem e recebem ideias, impressões e imagens de toda ordem. Alguns desses símbolos, embora compreensíveis, jamais conseguem ser expressados por palavras.

Uris (1972) comenta sobre a auto comunicação e considera a psicanálise de Freud como esforço terapêutico no sentido de fazer que a criatura humana estabeleça comunicação com ela própria. A comunicação humana exige a participação de pelo

menos duas pessoas. A auto comunicação faz-se dialética na prática, mediante o artifício de considerar, dentro de uma única pessoa, dois seres distintos.

Para Genelot (2001) classificamos como mensagem o que o emissor transmite e o receptor recebe. A mensagem é o elo dos dois pontos do circuito. E o mesmo autor (2001) informa também que a interpretação precisa coincidir com a emissão e na recepção, a fim de que o significado seja o mesmo: do emissor para o receptor e do receptor para o emissor. Ou seja, podemos definir que na verdade não são necessárias apenas duas ferramentas e sim, três: o transmissor, o receptor e a mensagem.

Sem estes três, não estará completa a comunicação humana. Toda mensagem deve ser significativa para ambos, o que emite e o que recebe. Compreende-se que a comunicação humana é formada por sons, gestos, sinais, símbolos, etc.

LIDERANÇA E SEUS MODELOS CONCEITUAIS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Bergamini (1994, p. 15) “a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, precisa envolver duas ou mais pessoas”. Declara ainda Bergamini (1994) que a liderança é um processo de influência. Podemos dizer que esta influência ocorre justamente por um objetivo em comum. Embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seguidores devem estar dispostos a colaborar visto que a liderança exerce determinado efeito sobre o comportamento dos membros de determinado grupo.

O líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, devido ao envolvimento nesta relação.

Liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização (BERGAMINI, 1994).

Bergamini (1994, p. 47) também cita que:

ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha. Infelizmente não somente no Brasil, alguns programas de treinamento foram desenvolvidos a fim de criar e formar verdadeiros bons líderes. Grande parte destes programas depois de aplicados na prática foi ineficaz visto que, de fato, não conseguiriam modificar o comportamento destes chefes de empresa. Ao longo do tempo buscaram-se encontrar parâmetros, motivações, fontes de poder e características extrínsecas ao processo de liderança que fossem capazes de explicar qual seria a variável mais importante para se conseguir tornar o líder mais notável em suas atividades de influenciar seus seguidores.

Segundo Bergamini (1994, p. 28) “os dois primeiros tipos de investigação mais simples a respeito da eficácia do líder estão contidos nas teorias dos traços e dos estilos, que enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder”. Tal tendência de estudo ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho no papel da liderança.

Desta forma, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. Na proposta adotada pela teoria dos traços são enfatizadas, portanto, qualidades pessoais do líder. Isso permite concluir que já nascem como tal, não havendo a probabilidade de criá-los posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal (BERGAMINI, 1994, p. 29).

O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950. (BERGAMINI, 1994).

A professora Cecília W. Bergamini e o professor Roberto Coda traduziram um artigo do então professor PHD Laurent Lapierre, em que informam na Revista de

administração de empresas em artigo publicado em 1989 que mesmo sendo em outra década o assunto permanece relevante e que muitos profissionais envolvidos com a alta administração atuam sob uma falsa compreensão da natureza do trabalho executivo, já que não entendem com clareza que dirigir uma empresa não é exatamente sinônimo de liderança. É possível reconhecer a liderança quando com ela nos deparamos, mas sua verdadeira natureza está escondida nos habituais falsos conceitos sobre organização, natureza humana e tudo aquilo que representa a essência do trabalho do executivo.

Neste mesmo artigo Bergamini; Coda (1989) informam que a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar empresas. Uma pessoa em posição de diretor não é totalmente um líder ou totalmente um administrador. Um administrador é caracterizado como uma pessoa que dirige a empresa. Nem sempre o diretor formou-se em administração de empresas, mas recebe o cargo de diretor, procurador ou administrador devido a grande experiência em sua vida profissional.

Segundo House (1971, p. 324),

a função motivacional do líder resiste nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso. Os líderes eficazes devem assumir três tipos de conduta que terão a propriedade de influenciar a produtividade de seus subordinados. Em primeiro lugar o líder precisa mostrar consideração e oferecer apoio. A seguir, deve ser capaz de estruturar com clareza a situação, mostrando caminhos que podem ser seguidos para se chegar aos objetivos almejados. Finalmente, espera-se que o líder venha facilitar a chegada às recompensas esperadas e valorizadas, uma vez que tenha evidenciado o desempenho esperado.

Na tentativa de enriquecer sua teoria, House (1971) distingue quatro tipos de comportamentos em liderança:

- *Liderança diretiva é quando o comportamento do líder se caracteriza por estipular aquilo que se espera do subordinado e são dadas orientações específicas de como chegar a isso, demarcando ritmos e padrões de desempenho.*
- *Liderança de apoio é quando o comportamento do líder deixa evidente sua preocupação pelo bem-estar do subordinado.*
- *Liderança participativa é quando o comportamento do líder é típico de consulta e são pedidas sugestões consideradas como importantes no processo de tomada de decisões.*
- *Líder orientado para a realização é classificado na medida em que se dedica à colocação de objetivos desafiantes, evidenciando confiança na responsabilidade e esforço por parte dos subordinados.*

De acordo com este modelo, de um lado há a qualidade das decisões e do outro a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados. A preocupação seria em sugerir como as decisões devem ser tomadas e implementadas para que se possa atingir a produtividade em um ambiente no qual predomine um clima onde haja sentimentos de satisfação.

Segundo Sugo (2006, p. 21):

Ser líder significa ser uma pessoa a serviço da outra, tendo como satisfação pessoal à satisfação dos companheiros, vendo no crescimento e progresso dos seus seguidores o seu próprio progresso e crescimento e, no bem-estar de cada um, o seu próprio bem-estar. É evidente dizer que o crescimento do grupo ou da equipe desencadeará no crescimento do seu líder.

Informa ainda, Sugo (2006) que para o líder ser responsivo e diretivo é necessário saber comunicar-se, quando se orienta o nível de comunicação é um. Quando se

ensina o nível de é outro. Quando se interpreta pessoas é outro. Pode-se dizer que a forma que o líder deve colocar em prática é a fala e a audição.

MOTIVAÇÃO E FEEDBACK: SUA NECESSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Motivação é a missão mais árdua do líder, não basta apenas influenciar as pessoas para obter resultados é necessário motivá-las para que façam o que deve ser feito. É um desejo interior de realizar algo que as leva à ação.

Segundo Ervilha (2008) o líder precisa trabalhar a motivação que se encontra em um nível superior aos das necessidades básicas, iniciando pelas sociais a formação de equipes, possibilitando o convívio com outros vizinhos, criando um ambiente de afiliação, companheirismo, cooperação e espírito de corporação. Salienta ainda Ervilha (2008) que está é a grande habilidade do líder, encontrar o equilíbrio entre os participantes de uma equipe e ao mesmo tempo desafiá-los para que sejam competitivos. Não consegue motivar sem conhecer seu liderado. Cada pessoa tem sua própria motivação. Por isso é que não se consegue motivar as pessoas, e sim mostrar a elas como podem conseguir o que querem e, desta forma, elas irão se automotivar para atingir seu objetivo.

Ser líder é ter atitudes sempre positivas e ser decisivo em cada ação. É tomar decisões e correr riscos, trabalhando o dobro se necessário. É ter habilidades de se relacionar e comunicar-se com seus liderados claramente. O líder deve sempre influenciar pessoas e dirigi-las para os seus objetivos. Ele sabe tratar os liderados como vencedores e valorizá-los quando atingem um resultado fora do comum; sabe incentivá-los a crescer como profissionais e como pessoas.

De acordo com Gaudêncio (2007) o líder desencoraja as pessoas interrompendo-as, reprimindo ou não levando em conta o que elas têm a dizer. Olhar e escutar são apenas duas partes da liderança eficiente. Você deve prestar atenção a todo o momento alertá-los sobre o não bom relacionamento entre eles. Uma forma de fazê-lo é expressando tudo o que vê de forma profissional. Tenha diálogo com seus subordinados, pois sempre que precisar terá as portas abertas para expor seus

sentimentos. E continua Gaudêncio (2007, p. 70) “se escuta ativamente quando limpa a mente e participa de tudo o que a outra pessoa está dizendo, sem desviar a atenção para si mesmo e seus problemas pessoais e organizacionais”. Demonstrar interesse fazendo perguntas e se interessando pelo assunto do outro, acenar com a cabeça e pedir que a outra pessoa conte detalhes das coisas faz com que você encoraje o outro a falar o que pensa e o que precisa transmitir para você neste momento de troca de informações.

Segundo Bernardinho (2006, p. 114-115):

Ser líder é dar o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum. Afinal, uma equipe precisa de líderes no dia a dia que todos olhem como referência. São aqueles que ajudam o treinador, ou gestor, a conduzir seu time (ou projeto) pela estrada do planejamento até alcançar a meta almejada.

Bernardinho (2006) informa ainda que saber o que se passa dentro e fora do grupo, ajuda os membros da equipe a se relacionarem com as metas e objetivos da organização, esclarecendo expectativas em relação ao que devem fazer e a entender as necessidades ou exigências da organização como um todo. Dar à sua equipe a informação que você recebe em reuniões gerenciais, por exemplo, possibilita que seus membros usem esta informação para se tornarem mais bem-sucedidos. Normalmente, a equipe não tem outro canal para receber esta informação, a não ser aquele que você pode fornecer enquanto líder.

Segundo Bernardinho (2006, p. 115-116), “a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”. Pode-se observar que estes conceitos tratam a motivação como sendo algo pessoal e que parte do interior das pessoas. Para se trabalhar em equipe, é necessária uma

comunicação franca, honesta e direta; mas para isso é preciso muito esforço para conseguir este tipo de comunicação. Adotando todas estas formas, possibilitará a criação da comunicação eficaz que procuramos.

Segundo Bergamini (1990, p. 49):

Pode-se dizer que ninguém jamais conseguirá motivar ninguém. São as necessidades que estão dentro das pessoas e não os fatores que as satisfazem aquilo que deve ser considerado como fonte de sinergia motivacional. Cada pessoa tem sua personalidade estruturada de maneira particular, apresentando, conseqüentemente, um correspondente tipo de comportamento motivacional que lhe é próprio, diferente das demais.

Chiavenato (1999) argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Outros autores citam que a motivação está dentro de cada um. Vergara (1999), por exemplo, defende que a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não.

Silva; Rodrigues (2007, p. 09) reforçam essa teoria quando citam que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

Motivação seria sinônimo de necessidade. Como então saber o que fazer para motivar cada uma delas? Como generalizar formas de motivação para indivíduos que são, por essência e definição, diferentes? Aqui encontramos a origem da afirmação de que não é possível motivar diretamente ninguém, uma vez que a real

motivação é intrínseca tanto em relação ao trabalho, quanto à própria pessoa que o executa.

A liderança é um processo ativo e não passivo. São pioneiras, pessoas dispostas a partir para o desconhecido. São pessoas dispostas a assumir riscos, inovar e experimentar novas coisas para melhorar as maneiras de fazê-las.

Segundo Bowditch; Buono (2006) os líderes despendem esforços consideráveis contemplando o horizonte do tempo, imaginando como serão as coisas quando eles tiverem chegado aos seus destinos finais. Podemos dizer que é caracterizado como finalidade, missão ou meta. Existe um desejo de fazer algo acontecer, de mudar a maneira em que estão as coisas, de criar algo que ninguém tenha criado antes. Os líderes veem como serão os resultados lá na frente e esta imagem os impulsiona para diante. Porém, as visões vistas somente pelo líder são insuficientes para criar um movimento organizado ou uma mudança significativa numa empresa. Uma pessoa sem seguidores não é um líder e, pessoas não se tornam seguidores até que aceitem uma visão como sendo delas próprias, ou seja, que esteja de acordo com o que elas também pensam e veem para a organização.

Lacombe; Heilborn (2008, p. 34):

Declara que os líderes conseguem que os outros comprem seus sonhos, mostrando-lhes como todos serão servidos por uma finalidade comum. As pessoas precisam acreditar em suas palavras e acreditar que você compreende as necessidades e leva em conta seus interesses. Apenas sabendo de suas esperanças, aspirações, visões e valores é que o líder será capaz de recrutar apoio. Os líderes exemplares recrutam o apoio e a assistência de todos aqueles que devem fazer o projeto funcionar. Eles envolvem de algum modo, aqueles que devem viver com os resultados e tornam possíveis, para outros, efetuar um bom trabalho. Eles encorajam a colaboração, montam equipes e delegam autoridades a outras pessoas. Eles capacitam os outros para agir. Eles devem dirigir os projetos ao longo do curso, medir o desempenho, levantar fundos e efetuar ações corretivas. Quando aprendida esta lição, os líderes serão capazes de discorrer com

orgulho a respeito de como o trabalho em equipe e a colaboração de todos do grupo são essenciais.

Bernardinho (2006) informa nesta mesma linha de pensamento que o líder precisa modelar o caminho para os seus seguidores e deixar a diretoria e executivos da empresa sempre a par de todos os passos galgados por sua equipe, sempre alinhando com os objetivos da organização.

Independentemente do cargo, ele te dá autoridade, mas o seu comportamento que lhe dará respeito. Os seus subordinados farão sempre a mesma pergunta: Meu líder pratica tudo aquilo que prega? Os líderes só conseguirão modelar este caminho se houver planejamento e liderança por exemplo.

As pessoas não iniciam seu trabalho de cada dia com vontade de perder. É necessário o líder fazer sua parte e mostrar que cada um de seus subordinados pode vencer.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW NO MODELO MOTIVACIONAL

Um dos modelos mais conhecidos e atraentes da motivação é a hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow. Defendia Maslow que as necessidades subjacentes a toda motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior (MASLOW, 1973). Dentre elas podemos classificá-las como: Necessidades fisiológicas; Necessidades de segurança; Necessidades sociais; Necessidades do ego ou autoestima; Necessidade de realização pessoal.

A necessidade fisiológica (respirar, saciar sede e fome) é de importância primária. Quando as necessidades de convivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se

preocupar com segurança e abrigo. Assim que a sensação de segurança e ordem estiver completa, automaticamente as pessoas passarão a desenvolver desejos de afiliação ou relacionamento interpessoal. Enxergaremos então, o desejo das pessoas de criar laços interpessoais de amizade e afeto (MASLOW, 1973).

Depois que as necessidades básicas de sobrevivência e segurança tiverem sido satisfeitas, a oportunidade de participar de interações sociais se torna importante. Quando esta necessidade for satisfeita, as pessoas experimentarão a necessidade de sentir a estima pessoal, o reconhecimento (especialmente por aqueles que sejam importantes em suas vidas) e prestígio, bem como satisfazer as necessidades do ego, orientadas para a realização, sucesso e um grau de autonomia ou independência.

O estágio final da hierarquia de Maslow (1973) frisou a continuidade do autodesenvolvimento, a obtenção da plenitude do potencial do indivíduo como ser humano. Embora isso seja um tanto quanto arbitrário, Maslow concluiu que apenas dez por cento da população chega a atingir a realização pessoal.

O principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento. Apelando às necessidades insatisfeitas dos subordinados, os gerentes poderiam tentar influenciar o comportamento deles. Naturalmente pessoas diferentes estarão em pontos diferentes e mesmas pessoas podem estar em diferentes níveis. Muitas pessoas conseguirão satisfazer suas necessidades de nível mais alto fora do local de trabalho.

Neste sentido, explica Bowditch; Buono (2006) que a teoria de Maslow enfatiza uma abordagem contingencial à motivação, sob o ponto de vista que os gerentes e as organizações devem ser flexíveis e capazes de adaptar incentivos sob medida para cada colaborador.

Para aumentar a totalidade do potencial da motivação, os gerentes precisam ser capazes de relacionar as necessidades dos funcionários envolvidos, e não apenas as suas próprias necessidades e suposições.

Foram identificados diversos modelos motivacionais durante os estudos, talvez a melhor forma de proceder seja ao invés de interpretar essas teorias como regras universais que expliquem exatamente o comportamento em todos os casos, considerar os modelos motivacionais como teorias intermediárias: não tão ambiciosas nem tão abrangentes como modelos universais, porém ainda úteis para se considerar como motivar pessoas de diversas maneiras.

Uma abordagem para a criação de uma teoria intermediária da motivação como essa é agrupar as pessoas segundo as formas em que elas são motivadas.

Comportamentos de afastamento como rotatividade e absenteísmo podem ser bem analisados pelas teorias do reforço, da equidade e da expectativa. Se uma pessoa pede demissão, a decisão pode ser explicada por recompensas inadequadas (teoria do reforço); recompensa desigual, se comparada à de outras pessoas que executam serviços semelhantes (teoria da equidade); ou pouca probabilidade de atingir as metas ou valências esperadas (teoria da expectativa). Por outro lado, a teoria das necessidades e do estabelecimento de metas não parece explicar comportamentos de afastamentos tão bem. (SPECTOR, 2002, p. 205).

É necessário descobrir quais são os aspectos da motivação que faltam para certa situação e, trabalhar no desenvolvimento deles. Dependendo das circunstâncias, isso pode incluir atos como: tornar os cargos mais desafiantes, melhorar os sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas, estabelecerem metas mais difíceis ou mais abrangentes, ajudar as pessoas a atingirem suas metas, remover barreiras que possam impedir as pessoas de atingirem seus objetivos e reforçar os comportamentos apropriados, enquanto se desencorajam outros.

Para se definir organização têm-se diferentes conceitos, dentre eles: ato ou efeito de estabelecer as bases, ordenar e dispor; conformação e estrutura; associação ou instituição com objetivos específicos; planejamento e preparo.

O DO (desenvolvimento organizacional) é uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo da mudança.

Na visão de Kegan (1971, p. 453):

O DO tem como fundamento ajudar aos membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais; incrementar o autocontrole e a auto direção dos membros da organização; entre outras.

Os primeiros estudos desenvolvidos a respeito de desenvolvimento organizacional não surgiram para cuidar da permanência do sistema organizacional e sim para aumentar o nível de satisfação dos indivíduos, tornando-os mais motivados para o trabalho e aumentando-lhes a eficiência pessoal. De estudos ligados ao indivíduo, e ao seu desenvolvimento nas organizações, psicólogos e sociólogos entraram nas organizações para iniciarem os estudos ligados ao desenvolvimento grupal, visando conhecer as condições que levaram a melhorar seu desempenho, ao lado daqueles que causariam a desagregação grupal (PANIGHEL, 2013).

Com o passar do tempo, um novo estudo foi desenvolvido, com isso, tentou-se mudar a própria organização e não apenas os indivíduos que nela trabalhavam. O terceiro estudo foi realizado colocando a organização em um ambiente mutável, sujeito a forças que não são fáceis de controlar. Está com certeza caberia nos dias atuais devido as incertezas que vivemos. Diante disso, os estudos para desenvolver as organizações se preocupam com os problemas centrais de sobrevivência, como as estratégias que as empresas devem desenvolver para manterem-se atuantes.

Segundo Nassar (2000) a cultura organizacional se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis, e valores na forma como existem externamente ao indivíduo. Cultura organizacional é um reflexo da personalidade da organização, e

de forma análoga, à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos.

A força da cultura organizacional, defendendo que a formulação das estratégias, o estilo de liderança preferido e as maneiras aceitas de se realizar tarefas, entre outras facetas importantes da vida organizacional, são realmente reflexos da cultura específica da organização em questão. (BUONO, 2002).

Culturas organizacionais mudam. Como a cultura é uma parte integrante do processo de aprendizado e experiência de um grupo, ocorrem mudanças ao longo do tempo, à medida que as pessoas enfrentam mudanças no ambiente externo e problemas levantando pelos esforços internos de integração.

De acordo com Fleury; Fisher (1991) a verdadeira mudança cultural é frequentemente um processo que consome tempo e dinheiro, além de ser uma experiência emocionalmente extenuante. De fato, os esforços mais bem-sucedidos de mudança cultural parecem ter sido baseados em redirecionamentos incrementais e esforços para honrar o passado da empresa.

Há duas formas básicas de se efetuar uma mudança cultural na organização: fazer com que os integrantes da organização 'compre' a ideia de uma nova configuração de crenças e valores ou, recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização, já as posicionando sobre estas novas crenças e valores.

De acordo com Moreira (2012, p. 31):

Na tentativa de introduzir grandes mudanças numa organização, os gerentes frequentemente começam fazendo uma avaliação e então uma tentativa de mudar as atitudes dos funcionários. Esta abordagem é consistente com o conhecimento tradicional de que as crenças e atitudes influenciam o comportamento. Como destaca uma massa significativa de pesquisas, uma das maneiras mais eficazes de se mudar crenças e valores são começando por mudanças nos comportamentos correlatos. Embora as atitudes influenciem o comportamento, é importante enfatizar que o comportamento também influencia as atitudes.

Somente por meio do diálogo e reuniões para analisar a opinião de cada colaborador é que o gerente conseguirá concluir com sua mesma equipe o processo de mudança organizacional.

Por que as empresas têm de se desenvolver? O Conceito fica mais evidente quando encaramos as instituições e as suas rotinas, o esforço é diário e contínuo para que se consiga atingir seus objetivos e cumprir suas metas, mesmo que a organização não tenha o propósito de crescer, melhorar, a simples permanência estática exige muito trabalho. É por meio deste exercício diário que constitui a essência do desenvolvimento das organizações.

O conceito corrente está ligado não a ideia de manter, mas, em geral, à ideia de melhorar, aliada à filosofia de crescer, aumentar, progredir. A meta mais ampla das empresas de negócio extravasa o lucro e se localiza na sobrevivência. Empresas nascem, crescem, se transformam, expandem-se, às vezes sofrem cisões, deterioram-se e morrem (MOREIRA, 2012).

Para Fleury; Fisher (1991) quanto mais aptas forem as empresas, maior será o tempo de duração em que começarão a dar lucros, que propiciarão empregos, serão locais onde as pessoas exercerão suas vocações. Empresa morta não tem nada disso. E a vida de um sistema empresarial só se mantém por meio de um esforço crescente, pois a incompetência elimina os piores. Esta é a razão básica da ênfase em desenvolver as organizações: a sobrevivência.

De acordo com Paniguel (2013) o *feedback* ou retorno é um mecanismo importante para a qualidade de produtos e serviços de uma empresa. Ele envolve a avaliação do desempenho de alguém no trabalho. A pessoa pode dá-lo ou recebê-lo – faces de um mesmo processo que envolve delicadeza e tato. Feito de maneira adequada, ele pode melhorar a *performance*.

De acordo com Eliezer Leite que publicou no site administradores.com.br, o artigo “A Importância do *feedback* nas relações interpessoais” essa ferramenta é utilizada com extrema utilidade na condução das relações humanas. Eliezer informa também que as pessoas se comunicam umas com as outras e dão *feedback* de suas ações e

atitudes constantemente, e alerta que dentro de uma organização esse é importante para a manutenção de um bom clima organizacional.

Para que um *feedback* se torne útil é preciso que ele seja: descritivo (que tenha a essência do tema), específico (mostrando objetividade), compatível com as necessidades do comunicador e do receptor (que atenda a cada um de maneira igualitária), dirigido (não vale carapuça, é necessário indicar claramente a quem está dirigido o *feedback*), solicitado (sempre estar disponível quando solicitado), oportuno (para que haja fluência no relacionamento) e esclarecido (o outro lado precisa saber exatamente que se trata de um *feedback*) - LEITE (2017).

O retorno adequado reforça comportamentos e desempenhos desejados para que continuem e uma das suas consequências positivas é o aumento da autoestima.

Dar e receber feedback deveriam ser práticas naturais e frequentes nas empresas, pois sempre há o que melhorar. A autoridade e competência de quem avalia e a cultura e o clima organizacional influenciam e compõem um cenário determinante para a qualidade do feedback. Quando a cultura é mais aberta e se tem um clima positivo, predispõem as pessoas a tolerarem e a aceitar as críticas. Cultura mais fechada e de clima pesado, tendem a comprometer até as avaliações positivas. (PIMENTA, 2010, p. 122).

Para Leme (2007) o *feedback* de desempenho é importante para uma organização operar de forma eficaz. Gerentes costumam realizar revisões anuais para todos os funcionários. No entanto, avaliações mais frequentes são importantes porque ajudam os funcionários a melhorar seu desempenho. Os gerentes também precisam dar louvor em uma base contínua, porque constrói a confiança do empregado e lealdade. Duas vias de comunicação é uma forma de trocar informações e melhorar a produtividade. Os funcionários precisam fornecer *feedback* para a gestão do processo de trabalho e relatar os problemas que precisam ser melhorados.

Percebe-se em uma organização a equipe que recebe *feedback* e a equipe que não recebe. Existem gestores que não utilizam esta ferramenta, pois acreditam não ser necessariamente importante no desempenho de sua equipe.

Em uma organização há vários tipos de líderes, ou podemos dizer chefes. Veem-se claramente quando uma equipe tem um líder que todas as suas atitudes, sejam elas eficientes ou não, o líder está sempre por perto para classificá-las e orientá-las. Já na equipe que tem o chefe, nunca ocorrem reuniões, feedbacks instantâneos ou mesmo, conversas informais.

Pimenta (2010) informa que é necessário identificar a característica ou ato a ser elogiado. Uma única palavra ou um simples café no fim do dia contém uma energia motivacional. Declara Pimenta (2010) também que o elogio representa uma força que pode até mudar a eficácia de sua equipe. A organização ganha energia positiva que tende a ser mais produtiva. O custo é mínimo, apenas de tempo. Basta investir alguns minutos para fazer o comentário para produzir um ambiente mais propício ao trabalho em equipe e motivar todas as pessoas. Mas não se deve mudar de atitude repentinamente.

Relata Bowditch; Buono (1992, p. 46):

Uma vez que a mecanização do trabalho durante a Revolução Industrial privou os cargos de boa parte de seu significado intrínseco, as pessoas buscaram o significado em suas atividades profissionais através do relacionamento social no trabalho. Argumentava-se que a administração precisava ajudar as pessoas a satisfazerem estes desejos naturais. Se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com a maior consideração e valor, via-se como prováveis consequências o desempenho deficiente no trabalho e na resistência à autoridade.

As necessidades humanas recaem em diversas categorias e variam de acordo com o estágio de desenvolvimento do indivíduo e a situação também de sua vida pessoal. As pessoas são capazes de adquirir novos motivos por meio de experiências organizacionais, o mesmo indivíduo pode demonstrar necessidades diferentes em organizações diferentes.

Os empregados tornam-se produtivamente envolvidos com a organização devido a milhares de motivos diferentes. O mesmo acontece com as equipes

de trabalho que respondem de forma diferente aos estímulos que a organização disponibiliza (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 48).

A motivação individual para realizar uma tarefa precisa ser inferida da quantidade de esforço observável exercido na realização das tarefas. De acordo com Mendes (2011, p. 08):

A identidade pessoal e as identidades coletivas resultam, assim, da relação que um indivíduo ou um grupo mantém com o que se chama alteridade. É dessa relação com a alteridade que se depreendem numerosos comportamentos individuais que se podem observar cotidianamente.

Essa dupla relação (individual e coletiva) com a alteridade sempre existiu e invade todos os níveis (indivíduo, grupo, organização, sociedade, mundo). Todavia, ela toma em nossos dias uma significação e uma importância bem particulares. A falta de confiança pode gerar conflito nestas relações, pois a existência do conflito é caracterizada pela interdependência das partes; a incompatibilidade, percebida por uma delas, sobre objetivos ou comportamentos do outro e, em alguns casos, da interação que isso provoca entre elas.

As organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir. Daí a importância de se criar um ambiente de confiança mútua com visão acurada da organização.

Nesse sentido, informa Souza (2011, p. 14-15):

Abrir espaço para a manifestação e para a expressão da personalidade, assim como para a discussão de ideias, em meio a críticas construtivas e respeitando os limites de cada pessoa são fatores a serem considerados diante da necessidade de adaptação aos novos paradigmas. Ou seja, investir e reter talentos, bem como gerir competências, visando a obtenção de resultados, a manutenção no mercado competitivo, sem perder de vista o respeito e a valorização à pessoa.

Um ponto de partida ao se debater o tema é o reconhecimento de que na empresa, as pessoas também são dotadas de necessidades, que se distinguem conforme a personalidade e que devem ser levadas em consideração, sendo esse um relevante fator para a obtenção e manutenção de uma equipe coesa, reconhecida e motivada, bem como disposta a trabalhar por melhores resultados das organizações das quais fazem parte.

No dia a dia, somos considerados agentes transformadores e sujeitos ativos no processo de construção, uma vez que o conhecimento construído na troca e na participação se constitui em grande valor estratégico para o desenvolvimento da sociedade e condição importante na qualidade de vida das pessoas.

REFERÊNCIAS

<https://lamarcon.com.br/a-historia-da-etiqueta/>>acesso em 22/05/2020

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Etiqueta>>acesso em 22/05/2020

<https://blog.convenia.com.br/etiqueta-no-ambiente-de-trabalho/>>acesso em 22/05/2020

<https://www.afe.com.br/artigos/principais-regras-de-etiqueta-profissional-no-ambiente-de-trabalho>>acesso em 22/05/2020

<https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/emprego/como-se-comportar-na-entrevista-de-emprego/>>acesso em 22/05/2020

<https://tecnicas-de-atendimento.webnode.pt/aprensetacao-pessoal/>>acesso em 22/05/2020

<http://blogconexaoprofissional.com.br/blog/2015/11/05/cuidado-com-a-apresentacao-pessoal/>>acesso em 22/05/2020

<https://advogadodigitalbr.jusbrasil.com.br/noticias/604278496/15-habitos-que-voce-deve-evitar-no-ambiente-de-trabalho>>acesso em 22/05/2020

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/etiqueta-corporativa-como-agir-em-diversas-situacoes-do-dia-a-dia/>>acesso em 22/05/2020

<https://lisandrathome.jusbrasil.com.br/artigos/305197049/lideranca-e-o-poder-do-feedback-a-tecnica-do-feedback-sanduiche>>acesso em 05/05/2020

<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/motivar-a-equipe-em-tempos-de-crise/>>acesso em 05/05/2020

<http://cyrillocoach.com.br/blog/lideranca-e-estresse-como-ter-equilibrio-na-vida-profissional/>>acesso em 05/05/2020

<http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128/171>>acesso em 05/05/2020