



ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1- COMO IDENTIFICAR AS CAUSAS DO CONFLITO	5
2- COMO LIDAR COM A MUDANÇA E SABER GERI-LA	15
3- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	28
4- COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	30
5- SABER OUVIR, DAR E RECEBER FEEDBACK	39
REFERÊNCIAS	

INTRODUÇÃO

Olá prezado aluno(a),

O presente curso contém material básico e introdutório relacionados à Gestão de conflitos.

Os conflitos fazem parte da natureza humana. Eles podem ser de personalidade, interesses ou [valores](#). Mas, uma coisa é certa: todos têm origem nas diferenças. E você sabe o que é gestão de conflitos e como lidar com eles?

Apesar de, muitas vezes, ser ligado a confrontos, as situações de conflito nem sempre são prejudiciais. Quando geridos de forma correta, o conflito pode se tornar a força propulsora de mudanças positivas na empresa.

Chamamos de gestão de conflitos o conjunto de métodos e processos práticos que visam administrar situações conflituosas.

A gestão de conflitos é uma forma de mediar os impasses entre pessoas ou times, diminuindo seu impacto negativo e tornando a situação de conflito algo produtivo.

De acordo com o [dicionário Aulete](#), o conceito de conflito é “**oposição de ideias, sentimentos ou interesses**”. Em outras palavras, o conflito é o choque entre forças contrárias ou opiniões divergentes. Onde há um grupo de pessoas, há conflito.

Ou seja: por maior que seja a sinergia entre os times de uma empresa, inevitavelmente, haverá algum tipo de situação conflituosa. É aí que entra a necessidade de adotar medidas voltadas para a gestão de conflitos.

Algumas empresas grandes, que possuem um alto número de funcionários, costumam criar núcleos específicos voltados exclusivamente para a gestão de conflitos dentro do setor de Recursos Humanos.

Quando gerenciados de forma eficiente e didática, os conflitos podem ser convertidos em grandes oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

1- COMO IDENTIFICAR AS CAUSAS DO CONFLITO

Por melhor que seja o [ambiente de trabalho](#), ainda é provável que conflitos interpessoais venham a surgir. Contudo, é preciso combatê-los o mais rápido possível, evitando que prejudiquem o clima organizacional e tenham consequências mais graves. Para tanto, o profissional de RH deve conhecer alguns princípios básicos de gestão de conflitos.

É importante melhorar a comunicação interpessoal, identificar problemas ainda nos estágios iniciais e aprender a ouvir os funcionários, por exemplo.

Pensando em tudo isso, separamos um guia especialmente para você. Aqui, você vai conhecer essas e outras dicas para a gestão de conflitos, além de entender as principais causas e tipos de divergências dentro da organização. Boa leitura!

A importância de gerir conflitos

Em sua concorrência para atenderem às demandas dos consumidores, as empresas competem em termos de lucratividade, conhecimento técnico, inovação, eficiência de processos, entre outros aspectos.

Esses pontos críticos para o sucesso dos negócios são diretamente afetados pela qualidade dos [recursos humanos](#). Empresas com pessoas mais engajadas, saudáveis, talentosas e produtivas estão um patamar acima dos demais agentes econômicos.

Nesse sentido, o departamento de RH precisa criar condições para que os profissionais desenvolvam todo o seu potencial, mantendo uma [proposta de valor ao colaborador](#) que seja atrativa para os mais qualificados.

Surge, conseqüentemente, a necessidade de oferecer um tratamento adequado aos conflitos. Afinal, gradativamente, as controvérsias prejudicam o sentimento das pessoas sobre o ambiente de trabalho e a relação com as partes interessadas no negócio, como clientes, fornecedores e colegas de trabalho.

A degradação do clima organizacional torna as pessoas mais dispersas, desmotivadas, estressadas e individualistas. Logo, os indicadores-chave de desempenho, aos poucos, capturarão um quadro negativo, exigindo mudanças.

Além disso, as disputas tornam a empresa distante do conceito de [marca empregadora](#), ou seja, de ser reconhecida como um lugar em que as pessoas desejam trabalhar. Como resultado, isso reduz a possibilidade de contar com os profissionais mais talentosos.

Por isso, a gestão de conflitos é essencial para o sucesso da organização, especialmente, para conservar um clima organizacional ameno e manter a performance dos recursos humanos.

Principais tipos de conflitos na empresa

Quando se fala em conflito, logo pensamos em discussões entre duas pessoas, certo? Porém, essa não é a única situação. Conhecer os tipos de divergências possíveis é importante para desenvolver uma visão mais sistêmica e sensível, possibilitando o prognóstico de adversidades.

O primeiro tipo de conflito é o intrapessoal, isto é, da pessoa com ela mesma. É representado pela inquietude ou desinteresse no trabalho. Quando um profissional está em conflito consigo mesmo, dificilmente consegue atender aos padrões de [produtividade](#) desejados.

A segunda classe é interpessoal, ou seja, conflitos entre duas ou mais pessoas. Os motivos podem ser os mais variados possíveis. Ela ainda pode ser dividida em intragrupal (desavença na mesma equipe) e intergrupar (entre equipes diferentes).

Para finalizar, é preciso considerar os conflitos organizacionais — ou melhor, aqueles que envolvem empresas ou entidades diferentes. Eles devem ser solucionados pela alta administração do empreendimento, como seus sócios ou diretores.

Uma forma de identificar alguns conflitos, ou até mesmo evita-los, é monitorando os indicadores da área de Recursos Humanos.

Causas primárias para os conflitos interpessoais

Como o conflito intrapessoal envolve mais uma ordem psicológica, e o organizacional depende da alta administração para solucioná-lo, focaremos os conflitos interpessoais. Como já foi dito, eles envolvem pessoas ou equipes diferentes. Os motivos podem ser:

- excesso de competição no ambiente de trabalho;
- diferenças de personalidade;
- desalinhamento em termos de informação e percepção;
- escassez de recursos necessários;
- mudanças na empresa que geram tensão e medo.

Ao combater um conflito, é preciso identificar sua causa, que nem sempre é tão óbvia quanto parece. É possível que dois funcionários entrem em contenda por conta de uma comissão, mas que a causa real esteja na percepção de ambos de que não são valorizados pela empresa.

Por mais simples que sejam as causas, os resultados podem prejudicar todo o negócio. A ocorrência de conflitos tira o foco do que deve ser feito, gera ressentimentos e também culmina na insatisfação dos colaboradores — o que, por sua vez, gera outras desordens.

Estágios dos conflitos

Os diferentes tipos de disputas podem se encontrar em níveis diferentes de profundidade, da ocultação até a explicitação completa do problema. Assim, quanto à evolução dos conflitos, é possível encontrar os estágios abaixo.

Conflito latente

Permanece oculto, não foi sentido ou percebido pelos profissionais. Se trata do foco de trabalhos preventivos, como a criação de normas para evitar problemas.

Conflito percebido

Afeta os envolvidos na questão, mas ainda não foi mapeado pelos demais, porque não houve declarações ou ações explícitas derivadas do problema.

Conflito sentido

Envolve emocionalmente as partes, gerando estresse, raiva, insatisfação e outros sentimentos negativos.

Conflito manifesto

Ultrapassa a esfera interpessoal e gera comportamentos tóxicos para a organização, afetando o grupo como um todo.

Vale ressaltar que, conforme ficará demonstrado mais à frente, os diferentes estágios exigirão abordagens específicas inseridas em um sistema para gestão de conflitos na empresa.

Como realizar a gestão de conflitos

A gestão de conflitos é um assunto delicado. O motivo é que, se um lado ganhar, o outro sai perdendo (e com ressentimentos). Por essa razão, é crucial que o gestor atue com perspicácia e sem tomar partido, buscando um resultado ganha-ganha. Conheça adiante 7 dicas para uma [gestão de conflitos](#) eficaz.

1. Facilite a comunicação no ambiente de trabalho

A gestão deve começar muito antes de um conflito realmente acontecer, ou seja, é preciso agir com antecedência. Esperar que uma situação de confronto estoure não é a melhor saída, então, invista na melhoria da [comunicação](#) dentro do estabelecimento.

Além de criar um clima de transparência e credibilidade, a comunicação também evita que rumores e conversas paralelas surjam, mantendo a equipe mais alinhada. Uma boa solução é implementar canais que facilitem o diálogo, como aplicativos e redes sociais corporativas.

2. Identifique a raiz do problema

Como dito, nem tudo é o que parece. Pode ser que dois vendedores estejam discutindo por conta de uma comissão perdida, mas que o real motivo vá muito além disso. Desse modo, é preciso [identificar a causa-raiz](#) e agir sobre ela. Só assim, será possível eliminar o problema.

Para tanto, reserve um tempo para conversar com as partes conflitantes individualmente. Lembre-se de que toda história envolve duas ou mais versões diferentes, portanto, é preciso conhecê-las. Identifique a causa e, depois, busque entender as subcausas com o máximo de clareza.

3. Utilize a primeira pessoa do plural (“nós”)

Liderar a resolução de conflitos não é uma tarefa fácil, especialmente, se o esforço for despendido individualmente. É importante mostrar que todos os envolvidos devem estar comprometidos com a resolução, isto é, agir de forma colaborativa.

Uma dica muito simples para isso é usar a palavra “nós” na conversa, mostrando sempre que a solução depende de um trabalho conjunto. Tenha sempre em mente que o objetivo não é encontrar culpados ou definir quem é inocente, mas extinguir o mal-entendido.

4. Negocie uma solução ganha-ganha

A solução de um conflito deve beneficiar os dois lados, afinal, só assim, é possível eliminar ressentimentos e mitigar as chances de que o mesmo problema ocorra no futuro. Para tanto, é preciso buscar uma alternativa inovadora e com recursos criativos.

Não pense que essa é uma tarefa fácil, pois a negociação envolve diversas variáveis. As pessoas pensam de forma diferente, têm expectativas e objetivos diferentes. Por isso, é importante identificar interesses similares, uma plataforma comum para se trabalhar.

5. Estabeleça um prazo para a resolução

Como todas as outras técnicas e procedimentos na empresa, é indispensável estabelecer um prazo para a resolução do conflito e alinhar as partes quanto a isso. Assim, é possível manter a objetividade, garantindo que ótimos resultados sejam conquistados.

Ao estabelecer um prazo, o gestor também dissemina a mensagem de que há uma solução que deva ser aproveitada quanto antes. E mais: evita que se invista muito

tempo apenas no diálogo entre as partes, colocando uma pressão positiva para o fim do conflito.

6. Crie um sistema de gestão de conflitos

Uma forma de lidar com os diferentes estágios de conflitos e evitar que as questões gerem comportamentos tóxicos nas equipes é estruturar um sistema para resolver os diferentes tipos de disputa. Se trata de coordenar incitativas de prevenção e conciliação.

As principais atividades que podem compor esse sistema são as seguintes:

- coleta de feedbacks sobre o ambiente de trabalho;
- edição de normas que orientem as atividades do dia a dia;
- calibragem de avaliações de desempenho para promover um tratamento igualitário;
- recrutamento e desenvolvimento de pessoas com ênfase no [fit cultural](#);
- criação de programas de treinamento para qualificar os profissionais em técnicas de resolução de conflitos, especialmente, os líderes;
- privilegio aos [métodos adequados de solução de conflitos](#) em relação às medidas judiciais;
- estabelecimento de canais de comunicação com função de ouvidoria, recebendo reclamações e sugestões.

O objetivo é construir uma rede de suporte com processos voltados para a identificação e resolução de conflitos. Assim, muitos problemas serão atacados antes mesmo de se tornarem manifestos e degradarem o ambiente de trabalho.

7. Realize pesquisas de clima organizacional

Para concretizar o projeto de reduzir conflitos em uma empresa, o RH deve medir as condições do clima organizacional com questionários e entrevistas voltadas para a identificação de disputas internas. Para tanto, a [pesquisa de clima organizacional](#) será determinante.

Atualmente, com o auxílio da tecnologia, é possível reunir um grande volume de dados para buscar, em termos estatísticos, quais são as possíveis causas dos conflitos. Se trata da aplicação do conceito de [People Analytics](#), em que, a partir de uma questão central, os profissionais coletam e interpretam dados para obterem uma resposta.

Com efeito, as decisões serão embasadas em elementos concretos e representativos da raiz das disputas internas. Logo, haverá meios de identificar e justificar mudanças na empresa, como sucessão de líderes, ajustes em processos, desligamento de profissionais, criação de normas etc.

Além disso, à medida que as avaliações são repetidas, haverá um feedback claro sobre o que funciona e o que não funciona em termos de resolução de conflitos. Há, portanto, meios para acompanhar o progresso e promover melhorias contínuas.

O papel do líder

Uma das características dos líderes é a capacidade de identificar demandas entre os liderados, permitindo que, no longo prazo, as relações do grupo sejam satisfatórias. Não por acaso, quem está à frente das equipes precisa se capacitar para lidar com conflitos e exercer o papel adequado em cada momento. Veja as 5 funções dos líderes nessas situações.

Bombeiro

Lidar com conflitos atuais e manifestos, como discussões, orientando quanto ao momento de resolver o problema e o de acalmar os ânimos.

Mediador

Fazer a ponte para que as partes se comuniquem e busquem soluções para as questões, preservando a relação entre os envolvidos.

Conciliador

Buscar soluções baseadas no interesse comum para que as partes possam chegar a um acordo quanto às questões e solucionar o problema.

Árbitro

Decidir questões para as quais não há solução pelas partes, oferecendo um tratamento igualitário para os envolvidos e cuidando para todos sejam ouvidos antes de se chegar a uma conclusão.

Avaliador

Identificar quem são os principais responsáveis por causar conflitos na equipe e pensar, caso a caso, em formas de enfrentar os [comportamentos tóxicos](#).

Resultados positivos que podem ser extraídos

Encarar os conflitos apenas como um problema é um equívoco. Há diversas lições positivas que podem ser tiradas de um momento de tensão, otimizando o nível de maturidade do negócio e dos profissionais que nele atuam. Contudo, é preciso ter uma boa gestão.

Entre os principais pontos positivos, é possível afirmar que os conflitos são motores de transformação dentro da empresa. Muitas coisas só mudam verdadeiramente após choques de interesses entre os funcionários ou equipes, evidenciando a necessidade de mudança.

Eles também estimulam o debate de ideias antes intocadas ou tidas como tabus dentro do estabelecimento, o que implica amadurecimento. Por isso, é preciso administrá-los com eficácia, garantindo que se extraiam lições mesmo das situações mais adversas.

Tudo isso terá reflexos no clima organizacional. Quando as empresas oferecem um tratamento adequado aos conflitos, o ambiente de trabalho e as relações interpessoais restarão preservadas, ainda que existam algumas disputas pontuais.

Não por acaso, gradativamente, os profissionais criarão o hábito de resolver questões, atingindo maturidade para lidar com os desafios do dia a dia. Afinal de contas, os problemas e as dificuldades sempre existirão. O segredo é aprender e ser capaz de seguir em frente.

Sendo assim, podemos concluir que a gestão de conflitos é uma ferramenta fundamental para manter as boas condições de trabalho. A partir dela, o clima organizacional será preservado, e os colaboradores terão uma convivência mais amena no desempenho de suas funções.

2- COMO LIDAR COM A MUDANÇA E SABER GERI-LA

“A mudança é a lei da vida. E aqueles que apenas olham para o passado ou para o presente irão com certeza perder o futuro.” John Kennedy

Por que as pessoas resistem à mudança?

Mudanças podem assustar inicialmente, afinal, nos levam a lugares desconhecidos. É muito mais fácil permanecer fazendo o que sabemos e atividades que sempre exercemos do que ter que aprender algo novo.

Medo do desconhecido

- Insegurança
- Não sentem necessidade de mudança
- Falta de boas informações
- Medo de perder o poder
- Falta de recursos

Tenho certeza que você se identificou com algum desses, não é mesmo? E se mudar é algo tão complicado, realmente vale a pena mudar?



Entendeu a imagem acima? É impossível mudar de patamar sem mudar de atitude. É impossível colher maçãs plantando laranja. E é por isso que realmente temos que mudar.

A notícia boa é que mais para frente vou te mostrar como superar todos os obstáculos já citados, mas primeiro vou te mostrar um gráfico que pode te deixar mais otimista.



Como você pode ver, o tempo é um fator importante. E o mais legal desse gráfico é perceber que no início exige um trabalho árduo, mas com o passar do tempo você perceberá que mudar se tornou uma cultura empresarial, tornando sua empresa cada vez mais produtiva e competitiva.

Como alcançar esse nível? É exatamente o que vou te mostrar agora!

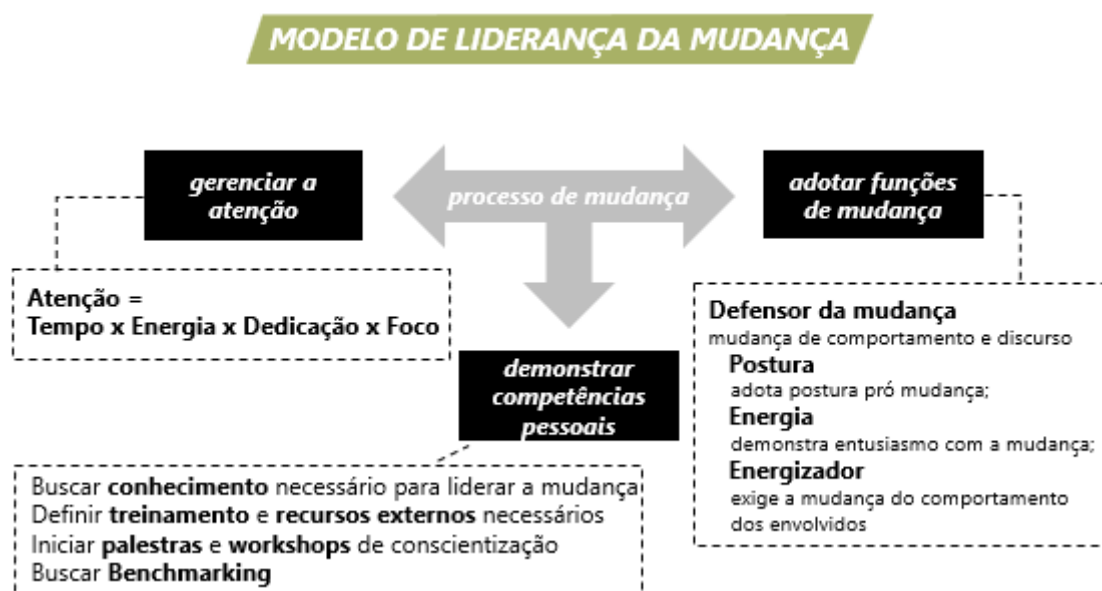
1 - Lidere a mudança

A liderança comprometida e forte é fundamental para apoiar a aceleração da mudança. Logo, para ser um bom líder, você deve sempre confrontar a realidade e a necessidade da gestão de mudanças.

A gestão de mudanças é crucial e a liderança exerce um impacto em todas as áreas e processos de mudança, e por isso os líderes devem energizar todas as pessoas envolvidas nesse processo.

Também é importante ressaltar que a liderança deve estar alinhada às principais métricas e prioridades táticas da organização, pois caso contrário as mudanças se tornarão sem sentido, visto que não cumprirão seu principal papel, que é alcançar novos patamares de resultados!

O seguinte modelo pode te ajudar nessa etapa:



Seguindo esses passos, você conseguirá focar sua atenção naquilo que realmente importa, terá atitudes que inspiram a mudança em seus liderados e demonstrará que antes de exigir deles, exigiu de si mesmo.

Você também poderá esperar um apoio e comprometimento visível, assim como dedicação e postura pró mudança de sua equipe, e reconhecimento pela Organização como líder do processo de gestão de mudanças.

2 - Crie necessidade para todos

Para a gestão de mudanças ser bem sucedida, nessa etapa é importante identificar claramente quem está a favor ou contra os novos processos que serão implantados.

Dessa forma, você conseguirá conhecer o perfil de cada um, a fim de traçar uma boa estratégia de persuasão para ser adotada com aqueles que estão contrários a mudança, e também obter o apoio daqueles que estão a favor.

Baseado nas informações obtidas, o objetivo é definir um mapa de influências a ser trabalhado ao longo do tempo, tornando fácil a visualização de quais departamentos ou equipes precisarão de maior dedicação.

Mas como fazer isso? Como convencer aqueles que não querem mudar? Duas ferramentas são ótimas nessa etapa, como você pode ver a seguir:

MATRIZ AMEAÇA x OPORTUNIDADES

	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
CURTO PRAZO	Quais são as ameaças a curto prazo caso a mudança não aconteça ?	Quais são as oportunidades a curto prazo caso a mudança aconteça ?
LONGO PRAZO	Quais são as ameaças a longo prazo caso a mudança não aconteça ?	Quais são as oportunidades a longo prazo caso a mudança aconteça ?

Essa matriz permite que você mostre todos os cenários possíveis caso a mudança não ocorra. Isso permite que todos vejam as oportunidades que estão sendo perdidas, assim como os riscos que a empresa irá correr se decidir não sair do seu estado de inércia.

Ou seja, fica claro que a comunicação da necessidade da mudança, não é baseada em achismo, mas sim em números estatísticos.

Através de uma estratégia bem elaborada e dessa ferramenta, você poderá esperar um reconhecimento compartilhado, tanto pela equipe de trabalho direto, quanto pelas pessoas chave envolvidas na mudança.

Esses envolvidos conseguirão perceber o porque é preciso mudar, fazendo com que a insatisfação com o estado atual do processo seja maior do que a resistência à mudança, o que é algo incrível de ser alcançado!

Já deve estar entendendo bem o por que de ter que se fazer uma boa gestão de mudanças. não é mesmo? continue lendo esse artigo e aprenda os demais passos!

3 - Dê forma à visão

Uma visão clara ajuda a organização a entender a meta a ser alcançada. Logo, é possível ter uma visualização nítida do estado futuro, o que é fundamental para obter o comprometimento da Alta Organização.

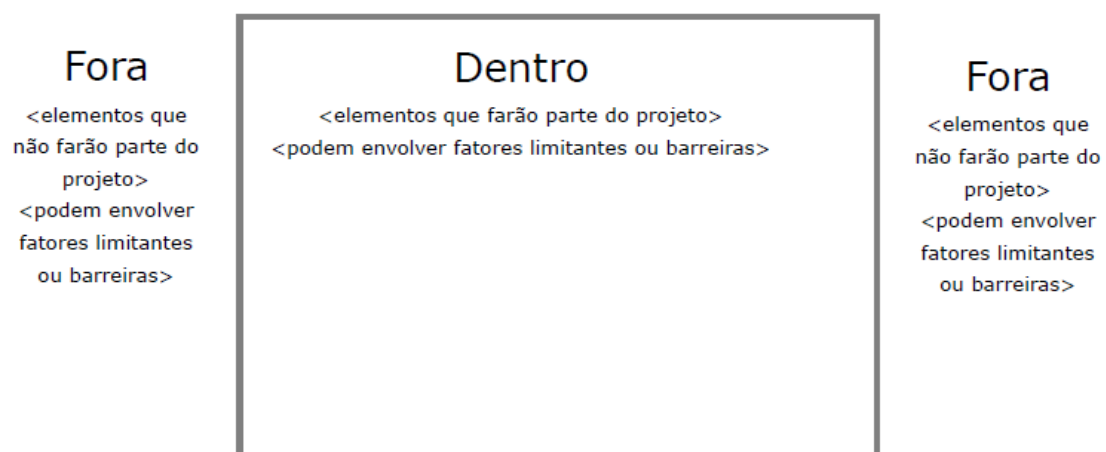
Esse ponto você não pode deixar passar despercebido, pois é impossível implementar e manter uma gestão de mudanças a longo prazo sem o apoio da alta administração. Afinal, é de lá que vem os recursos, como veremos mais para frente.

Outro fator primordial ao se ter um objetivo bem definido é o fato de que assim torna-se possível estabelecer indicadores que permitirão estabelecer marcos para monitorar o progresso.

Afinal, o que adianta estar indo bem se você não souber medir que está indo bem? Não faria sentido.

Uma forma simples de determinar tudo que será abordado e o que não será abordado no processo é a matriz dentro e fora, dessa forma, o [escopo](#) será bem definido.:

Matriz Dentro X Fora



Essa é uma ferramenta simples, mas de extrema importância. Através dela é possível visualizar e entender de forma clara as atividades que fazem parte da gestão de mudanças.

Por ser uma ferramenta simples, muitos líderes são negligentes ao não utilizá-la, tornando confuso as atividades que fazem parte do processo ou não.

Ao dar forma à visão, torna-se claro o alvo das mudanças e os benefícios esperados, fazendo com que toda a equipe se comprometa de forma muito mais energética em busca desses objetivos.

4 - Monitorar o progresso

Não adianta obter resultados espetaculares se você não souber que está alcançando esses resultados, certo?

Ter métricas bem estabelecidas é uma ótima área de estudo e é fundamental na gestão de mudanças, fornecendo foco, direção e impulso, para assim maximizar seu [controle](#) sobre os ganhos já alcançados.

Qualquer ação corretiva que seja necessária só pode ocorrer quando se sabe que está fora do caminho desejado, caso contrário, você e sua equipe estarão caminhando no escuro sem saber para onde estão indo.

Uma vantagem evidente de estabelecer boas métricas é que monitorando o progresso torna-se possível recompensar eventos e marcos chave, criando impulso e comprometimento de todos em busca do melhor resultado possível.

Isso passa a sensação para a equipe de que as coisas estão mudando à medida que as pessoas passarem a observar o progresso e resultados obtidos.

Caso queira saber como definir a meta e o escopo de um [projeto Seis Sigma](#), basta clicar nesse link.

5 - Perpetuar a mudança

Essa talvez seja uma das etapas mais críticas para obter o sucesso durante um projeto.

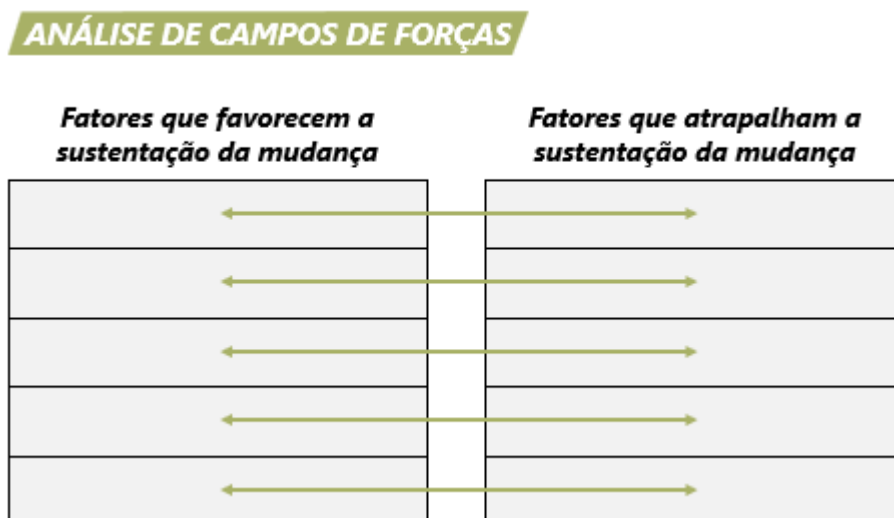
Muitos líderes conseguem efetuar as modificações, com uma boa gestão de mudanças, mas falham na hora de estabelecer meios de fazer com que tudo aquilo que foi conquistado não seja perdido.

É necessário garantir que a implementação da mudança se sustente ao longo do tempo, ou seja, garantir que haverá métricas que demonstrem para a organização que a mudança está se sustentando.

Dessa forma, você conseguirá criar um ambiente que favorece futuras mudanças que podem vir acontecer. Toda a organização irá perceber que houve uma transformação cultural.

Novos hábitos serão adquiridos após a implementação da gestão de mudanças, fazendo com que ela se sustente sem necessidade de interferência da equipe que a implementou.

Uma nova tecnologia ótima para perpetuar mudanças é a ferramenta de análise de campos de forças



Com essa ferramenta, você poderá encontrar tudo aquilo que favorece a sustentação da mudança, trabalhando em solidificar esses fatores.

Por outro lado, conseguirá identificar todos os fatores que atrapalham a gestão de mudanças e ajuda a estabelecer ações para contornar esses problemas.

6 - Mobilize o comprometimento

Não existe nada mais forte ao buscar metas ambiciosas do que um time altamente comprometido, certo? Temos que aprender a [montar uma equipe de alta performance](#).

Para uma gestão de mudanças eficaz é fundamental ter a equipe toda no mesmo propósito, e para conseguir isso, é fundamental que se tenha o apoio da alta administração da empresa. Afinal, é de lá que vem os recursos!

No entanto, se engana quem pensa que com esse apoio tudo está resolvido, porque não está. Essa é apenas uma parte da equipe, e por isso é fundamental ganhar a confiança das pessoas envolvidas diretamente e/ou indiretamente na mudança.

Se as pessoas confiarem no seu propósito, estarão dispostas a caminhar ao seu lado até o fim. E é isso que importa, não é?

Outro ponto importante a ser observado nessa etapa da gestão de mudanças é o fato de que a equipe responsável pela mudança deve ser montada de forma a impactar o mínimo possível no dia a dia das áreas da organização, de forma a não prejudicar nenhum setor durante o processo.

Mas como fazer isso? Você pode montar o seguinte quadro para te auxiliar; observe!

FONTE DE RESISTÊNCIA	ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO
TÉCNICA	▪ defina claramente os conhecimentos técnicos necessários ▪ treinamento para todos os envolvidos ▪ traga pessoas de fora que detêm o conhecimento necessário
POLÍTICA	▪ faça um mapa político – promotores e detratores ▪ construa alianças políticas ▪ defina a forma como será exercida a influência
CULTURAL	▪ Reforce a atitude das pessoas em público ▪ Modifique os materiais de treinamento para incluir a mudança ▪ tenha uma agenda de reuniões para discutir a mudança

Com esse quadro torna-se fácil visualizar as fontes de resistência e definir estratégias para superar cada uma delas.

Outro quadro que pode te ajudar a visualizar a situação de cada integrante da organização é o seguinte:

NOME	FORTEMENTE CONTRA	CONTRA	NEUTRO	À FAVOR	FORTEMENTE À FAVOR

Com a ajuda dele, você pode:

- Esquematizar onde os indivíduos estão e onde precisam estar.

- Especificar como os indivíduos estão ligados entre si, indicando com uma flecha que pode influenciar quem na matriz.
- Planejar os passos das ações para eliminar a distância entre situação ideal e real.

7 - Mudar sistemas e estruturas organizacionais

Quando o modo com que nos organizamos, treinamos, desenvolvemos, recompensamos, promovemos é mudado, há uma tendência natural de ver o comportamento individual ser alterado também.

Se uma empresa promove uma “mudança de ares”, naturalmente o comportamento de seus funcionários irá mudar.

Ao ficar claro o que deve ser alterado na estrutura da empresa, todos conseguirão perceber que “algo está acontecendo”. E isto é gestão de mudanças, não apenas mudar, mas geri-la para acontecer da melhor forma possível.

Mas como gerar essa mudança de estruturas? Existem pontos importantes que devem ser observados durante esse processo, e vou lhe mostrar as dicas que podem nortear suas atitudes:

- **Pessoal:** usaremos recursos internos ou traremos recursos externos?
- **Desenvolvimento:** que tipo de conhecimento / competência precisamos adquirir?

- **Medidas:** como são passadas as medidas de desempenho? Com que frequência?
- **Reconhecimento:** como são reconhecidos/ recompensados os comportamentos desejados?
- **Comunicação:** qual o plano de comunicação e abrangência?

Respondendo essas 5 perguntas, você conseguirá estabelecer meios de transformar sua organização, e dessa forma, inspirar a mudança em todos por meio do exemplo.

Seja um agente da gestão de mudanças!

O mercado de trabalho é muito competitivo, exigente, concorrido e podemos até dizer “selvagem”. Porém, está cada vez maior para profissionais com perfil de agentes de mudança.

E para se destacar em meio a tudo isso, é preciso ter as qualidades que as grandes organizações desejam.

E adivinha só? Liderança é uma dessas qualidades! Nenhuma empresa quer um funcionário que reclame de um problema, elas querem um profissional que seja capaz de resolver o problema.

Não querem profissionais que vão se envolver em conflitos, e sim aqueles capazes de resolver conflitos e inspirar os companheiros de trabalho.

3- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Para atingir um bom resultado na mediação de conflitos é preciso saber negociar, colocar-se no lugar do outro, escutar ativamente, utilizar a comunicação verbal e não verbal de maneira eficaz; além de demonstrar compaixão com o sofrimento alheio. E em muitos destes aspectos uma boa comunicação pode ajudar.

Mas como se comunicar bem? O processo de comunicação é composto por emissor (quem envia a mensagem), receptor (quem recebe e interpreta a mensagem), canal (meio pelo qual a mensagem é enviada), código (escrito, oral, gestos, etc.), mensagem (conteúdo, o que se quer transmitir). E o processo de comunicação só será eficiente se o receptor entender com clareza o que você disse. Porque, de acordo com Mauro Alessi, jornalista, consultor em comunicação e advogado, comunicação é o que outro entende e não o que você diz.

O discurso deve ser objetivo, conciso e claro. Seja ele verbal ou escrito. Para isso é preciso utilizar frases curtas; palavras de fácil entendimento; frases na ordem direta; focar no assunto; evitar palavras de duplo sentido; ser preciso na informação, especialmente com números. Evite ainda os vícios de linguagem e a utilização de clichês.

Para usar a comunicação de maneira positiva é preciso saber como funciona a comunicação verbal e a não verbal. O estudo de Mehrabian, conhecido como a regra dos 7%-38%-55%, indica que as palavras são percebidas em 7% do total comunicado; o tom de voz comunica 38% e a linguagem corporal é responsável por 55% de tudo que comunicamos.

Na comunicação verbal é importante saber utilizar a impostação de voz, a interpretação e a dicção. Já a postura e a expressão facial são fundamentais para uma comunicação não verbal precisa.

Muitas vezes as palavras comunicam uma coisa e o corpo outra, totalmente diferente. Se você diz “eu gosto de abacaxi”, mas balança a cabeça de forma negativa; passa uma mensagem confusa. A comunicação verbal e a não verbal devem estar em sincronia. Caso contrário, o discurso não passa credibilidade. Uma não pode contradizer a outra.

Alguns trechos do livro "A linguagem corporal no trabalho", de Allan e Barbara Pease (Editora Sextante), trazem dicas sobre a linguagem corporal. Um exemplo é apoiar os cotovelos nos braços da cadeira ao se sentar para a negociação. Evite ficar com os braços para dentro, por exemplo, porque transmite insegurança e nervosismo. Outra sugestão é inclinar levemente a cabeça para um dos lados enquanto escuta - o que demonstra calma e inspira confiança.

Estes são apenas alguns exemplos de como a linguagem corporal comunica e o que ela comunica.

Criar uma relação de empatia também é fundamental. Saber se colocar no lugar do outro e entrar em sintonia com o outro facilita a comunicação. E mais, interpretar o que o outro está sentindo ou pensando sem julgar ou criticar. Escute antes de falar, saiba ouvir, não julgue, demonstre preocupação de fato e não finja. A empatia é ferramenta essencial no cuidado e na delicadeza com que questões familiares, por exemplo, precisam ser tratadas para que as pessoas saiam fortes e recuperadas de situações de insatisfação.

4- COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A **comunicação interpessoal** é um método de [comunicação](#) que promove a [troca](#) de [informações](#) entre duas ou mais pessoas.

Cada pessoa, que passamos a considerar como, [interlocutor](#), troca informações baseadas em seu [repertório cultural](#), sua [formação educacional](#), [vivências](#), [emoções](#), toda a "bagagem" que traz consigo.

O processo de comunicação prevê, obrigatoriamente, a existência mínima de um [emissor](#) e de um [receptor](#).

Cada qual tem seu repertório cultural exclusivo e, portanto, transmitirá a informação segundo seu [conjunto](#) de [particularidades](#) e o receptor agirá da mesma maneira, segundo o seu próprio [filtro cultural](#).

A fim de minimizar esses [choques culturais](#), convencionou-se ferramentas e meios de múltiplas utilizações que passam a ser usados pelas pessoas na comunicação interpessoal.

Como exemplo de ferramenta, podemos considerar a fala, a [mímica](#), os [computadores](#), a [escrita](#), a [língua](#), os [telefones](#) e o [rádio](#).

Como em todo processo de comunicação, os ruídos existentes devem ser minimizados pelo melhor nível de qualidade que o emissor possa dispor e o receptor deve se portar da maneira mais aberta para receber a informação em questão.

A escolha dos [meios de comunicação](#) e a utilização das ferramentas disponíveis devem ser observadas de modo a facilitar todo o processo com o menor índice de ruídos possível.

Uma vez transmitida a informação, o receptor a processa e, segundo seus objetivos transforma-a em [conhecimento](#).

O importante na comunicação interpessoal é o [cuidado](#) e a [preocupação](#) dos [interlocutores](#) na transmissão dos [dados](#) ou das informações em questão para que se obtenha o sucesso no processo desejado.

O sucesso na comunicação não depende só da forma como a mensagem é transmitida, a compreensão dela é fator fundamental, lembre-se que vivemos em sociedade de [cultura](#) diversificada, e o que às vezes parece obvio para você para seu interlocutor não é. Devemos sempre ser objetivos e claros na nossa comunicação, nunca presumindo que "ele já sabe, e não preciso ficar explicando, porque isso é obvio." A comunicação depois de transmitida de forma correta ao seu interlocutor, deve ter um acompanhamento para ele saber se está agindo de forma correta, ou se precisa corrigir ou melhorar, esse processo chamamos de [feedback](#).

Qual será o objectivo da comunicação

Produzir aceitação, gerar consentimentos e fazer-se entender, nem sempre nos comunicamos eficientemente de facto. Os processos de comunicação ocorrem em três fluxos:

-FLUXO DESCENDENTE;

-FLUXO ASCENDENTE;

-FLUXO LATERAL;

E duas direcções:

-VERTICAL;

-HORIZONTAL;

Alguns autores chegam a citar um quarto tipo de fluxo - a comunicação diagonal -, pois existe uma troca de comunicação entre líderes que tomam decisões, porém não se localizam sobre o mesmo plano de hierarquia na organização.

Destaca-se que a organização lida com três grupos de variáveis para obter a sua eficiência organizacional. No primeiro, estão as variáveis causais, como, por exemplo, a estratégia de liderança, as habilidades, o comportamento e as decisões da administração, os programas e a estrutura da organização. o segundo envolve as variáveis de ordem intervenientes, que representam a condição actual do estado interno e se reflectem em capacidades como motivações, comunicações,

capacidades de interacção. O terceiro abrange as variáveis de produção, custos, vendas, lucros.

No fluxo da comunicação descendente, as mensagens saem do topo decisório e descem até às bases.

Como saber qual é o tipo de fluxo de comunicação mais eficaz?

Vai depender do tipo, do volume e da direcção da comunicação para constituir o centro de excelência organizacional, utilizando a comunicação como vantagem competitiva.

Ocorre que as pessoas que estão nas organizações não têm um profundo conhecimento sobre o assunto. Logo, não poderão definir os fluxos, identificando qual será o mais eficiente e o mais eficaz; então, a comunicação deixa de ter o seu processo correcto e passa a ser uma desvantagem na organização.

A partir do momento em que os colaboradores se acostumarem a trabalhar no fluxo da comunicação horizontal, será muito difícil reverter esta situação.

Comunicação Interpessoal

Se formos simplificar, a comunicação **Comunicação Interpessoal em Negócios** nada mais é que a comunicação entre as pessoas que estão procurando o mesmo objectivo num processo comportamental.

São descobertas as variáveis internas de cada colaborador, as relações existentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas; daí surgem as regras dos jogos interpessoais. As relações são eminentemente horizontais. E, no nível organizacional estas são eminentemente verticais.

Comunicação nos Negócios

No mundo dos negócios, que, por sua vez, precisa de líderes que emitam informações pelos canais aos receptores certos. Os executivos, de maneira geral, precisam de ter a comunicação e a capacidade de raciocínio como elementos diferenciadores de outras qualidades, já que o raciocínio está ligado a soluções de problemas e não, ao contrário do que se pensa, a valores quantitativos. O que faz levantar-se com vontade de ir trabalhar e procurar soluções para os problemas? É a motivação, a percepção de como se é visto pelos superiores.

A percepção de satisfação de alguns colaboradores em relação à organização em que atuam está intrinsecamente ligada à quantidade e à qualidade de informação e comunicação que é recebida. Ou seja, a organização mantém uma comunicação aberta, transparente de credibilidade? O trabalho é estimulante, o colaborador consegue obter novas habilidades? Existe acesso a tomada de decisões? Oportunidades para cargos de gerência? Oportunidades de progressos? Por último, mas não menos importante, a comunicação com o seu chefe tem efeito? Ou seja, se consegue colocar as suas frustrações e solicitações e elas são entendidas? Ou a comunicação é feita em mão única, em que só se comunica?

Para ter uma idéia da retenção de informação, quando realizamos a comunicação escrita por meio de texto, somente a primeira parte (as primeiras seis linhas) é feita pelos registros mentais existentes em cada um, pela percepção que cada um tem. Ou seja, o destinatário acumula a nova informação com a antiga, que já está na memória.

Comunicação interpessoal: a chave para profissionais de sucesso

A [capacidade de comunicação](#) é algo inato à espécie humana. Inclusive, o nível de complexidade do nosso sistema de linguagem é um dos principais fatores que nos diferem das outras espécies.

Não há dúvidas de que, sem ela, não seríamos capazes de viver em comunidade, transmitir conhecimento e desenvolver sistemas sociais tão complexos.

Contudo, ainda que a capacidade comunicacional seja parte da nossa natureza, expressar-se com maestria ainda é um desafio para grande parte das pessoas. E isso, pode comprometer as relações tanto a nível pessoal quanto profissional.

No contexto corporativo, a boa comunicação interpessoal pode ser a chave para o sucesso das equipes. Afinal, pessoas que se entendem de forma clara se relacionam de forma mais harmoniosa e trabalham melhor.

Continue acompanhando e entenda mais sobre o assunto:

O que é comunicação interpessoal?

Comunicação interpessoal consiste na troca de informações entre dois ou mais indivíduos. Ou seja, é a habilidade de transmitir, receber e interpretar mensagens verbais ou não-verbais de forma clara.

Essa competência é essencial para estabelecer diálogos coerentes, que transmitam a mensagem que os interlocutores — os participantes de uma determinada interação de comunicação — desejam externalizar de forma autêntica e precisa.

Em outras palavras, a boa comunicação interpessoal consiste no domínio tanto da fala, escrita e expressão corporal quanto da escuta, leitura e observação. Não basta saber se expressar, é preciso ser capaz de aprender e interpretar o que os outros têm a dizer.

Comunicação interpessoal x clima organizacional

A qualidade da comunicação interpessoal entre todos os membros da empresa é um fator determinante para o cultivo de um [clima organizacional](#) positivo.

Em alguns cargos específicos, como é o caso dos [líderes](#) e gestores, as habilidades de comunicação interpessoal têm maior importância. Isso porque a capacidade comunicacional faz parte dos seus encargos no dia a dia profissional.

Isso também pode variar de uma equipe para a outra. Os membros do time de Recursos Humanos, por exemplo, provavelmente terá mais habilidades nesse sentido do que os Programadores, que passam a maior parte do tempo atuando sozinhos.

No entanto, independentemente do time ou tipo de função realizada pelo colaborador, há comunicação interpessoal em algum nível — nem que seja durante o intervalo para o café no fim da tarde.

Colaboradores que tratam seus colegas e superiores de forma cordial e humanizada, sem perder a capacidade de objetividade e clareza, certamente terão mais sucesso em uma empresa.

Há de se considerar também as interações verbais que não são feitas presencialmente. Como é o caso das trocas de e-mails e mensagens via chat corporativo.

Por carecerem de informações não-verbais (como [linguagem corporal](#), gestos, tom de voz etc.) que facilitam o entendimento da mensagem da forma correta, as mensagens escritas necessitam de ainda mais atenção.

Os mal-entendidos derivados de uma troca de e-mails descuidada são bastante comuns nas empresas e podem causar desconfortos que afetam toda a equipe, comprometendo o [clima organizacional](#).

Os segredos da comunicação interpessoal

Como dissemos na introdução, a comunicação é uma capacidade essencial para a sobrevivência da nossa espécie. Assim sendo, não há dúvidas de que esse recurso faz parte de nós. Saber usá-lo é importante para a nossa evolução.

Mas, se essa é uma competência inerente a todas as pessoas, por que alguns têm tanta facilidade para se comunicar, enquanto outros parecem quase incapazes de se expressar com clareza?

Em geral, os fatores que influenciam na capacidade de comunicação são de natureza emocional. É o caso da timidez, por exemplo, que faz com que as pessoas sintam-se inseguras e facilmente envergonhadas com suas próprias atitudes, por medo do julgamento do outro.

Por conta desse sentimento, muitas pessoas deixam de falar o que pensam e têm dificuldades de estabelecer relações. E isso pode ser erroneamente interpretado como desdém ou antipatia.

Nesse caso, é necessário desenvolver a autoconfiança. Profissionais da Psicologia ou Coaching podem auxiliar as pessoas a superar isso.

No entanto, a dificuldade para se comunicar bem não é uma exclusividade dos tímidos. A boa comunicação interpessoal exige mais do que extroversão.

Para se comunicar bem, é preciso saber observar, escutar e falar. E a boa notícia é que existem alguns segredos que podem melhorar essas capacidades.

Percepção

O primeiro deles é a capacidade de percepção. [Estudos apontam](#) que 93% da comunicação é baseada em informações não verbais, como linguagem corporal e tom de voz — que correspondem a 55% e 38% de uma interação, respectivamente.

Diante disso, fica claro que, ao conversar com alguém, interpretar somente as palavras não é o suficiente. É preciso estar atento a tudo que o outro transmite, o que exige atenção e presença.

O mesmo vale na hora de falar: prestar atenção nas reações, tanto de quem escuta quanto de quem fala, é importante para compreender e transmitir bem uma mensagem.

Empatia

A empatia nada mais é do que a capacidade de plena escuta. Ou seja: a escuta real, sem pré-julgamentos, interrupções ou respostas mentais ao que o outro está dizendo.

Em um mundo movido a pressa, especialmente em contextos como o corporativo, pode ser difícil desenvolver uma escuta empática. Isso porque tendemos a buscar respostas rápidas.

No entanto, a falta de empatia não apenas prejudica a qualidade das relações, como pode fazer com que uma informação não seja transmitida da forma correta.

Portanto, ao escutar o que o outro tem a dizer, é importante saber ouvir a mensagem até o fim antes de julgar ou elaborar uma resposta. O segredo, nesse caso, está na conexão entre quem fala e quem escuta.

Eloquência

Como vimos, na comunicação presencial, as palavras representam apenas 7% da transmissão de uma mensagem. Isso pode parecer pouco em comparação aos outros recursos, mas saber falar bem é determinante para a comunicação.

A eloquência, a “arte do falar bem”, é uma capacidade natural para muitas pessoas. Porém, ela também pode ser desenvolvida por quem não tem esse talento nato.

Para isso, é importante trabalhar a clareza na fala e na escrita, além de ampliar o seu vocabulário. Estudos de oratória e retórica também são interessantes, especialmente para treinar a boa argumentação.

Como vimos, para alcançar a boa comunicação interpessoal, é preciso se livrar de alguns hábitos mentais que prejudicam a capacidade comunicacional e desenvolver algumas competências que podem ajudar bastante na expressão.

No ambiente corporativo, cabe ao [gestor de RH](#) oferecer as ferramentas e recursos que facilitem a comunicação entre os colaboradores — desde boas plataformas de comunicação à promoção de bons hábitos de fala e escuta, treinamentos e materiais que abordem o tema.

5- SABER OUVIR, DAR E RECEBER FEEDBACK

A importância do feedback nas empresas é enorme.

No dia a dia, essa ferramenta é essencial para a evolução dos profissionais e da organização como um todo.

Isso ocorre porque dar voz aos funcionários, em vez de apenas dizer-lhes o que está bom ou ruim, amplia a visão que eles têm da empresa e de si mesmos, fortalece os vínculos entre [líderes](#) e liderados e também entre colegas.

A importância do feedback nas empresas

O feedback é hoje tão importante nas empresas, que virou uma [ferramenta de gestão](#) presente das menores startups às maiores corporações.

E você sabe por quê?

É fácil entender.

O cérebro humano é dotado de um sistema de recompensa.

Isso quer dizer que tendemos a repetir comportamentos que nos trouxeram algum benefício.

Essa condição nos rege em vários momentos da existência, incluindo no trabalho.

As transformações mercadológicas sugerem uma nova forma do homem enxergar a si próprio e a empresa para a qual trabalha.

Nesse cenário, líderes e gestores passaram a desempenhar um papel bem mais abrangente do que o de outrora.

Hoje, não basta dar ordens e exigir que elas sejam cumpridas a qualquer custo, sem que se tenha um olhar diferenciado sobre o seu liderado.

Da mesma maneira, não é suficiente, e nem aceitável, se dirigir a um colaborador de forma agressiva por ele ter feito algo de modo insatisfatório.

É preciso reformular os paradigmas e encontrar novos meios de administrar as relações no ambiente organizacional.

Assim, é possível estimular um melhor desempenho dos funcionários e contribuir para que o desenvolvimento deles seja mais eficaz.

E é nesse ponto que se nota a importância do feedback nas empresas.

O termo, que vem do inglês, designa um processo retroalimentador de [comunicação](#). É uma ferramenta que visa promover o aprendizado e o aprimoramento em toda a esfera empresarial.

Em uma corporação, o feedback pode se manifestar de várias maneiras.

A mais comum é em forma de parecer sobre um grupo ou sobre uma pessoa, avaliando sua performance na realização de uma tarefa e/ou função.

O principal objetivo é reforçar as qualidades e contribuir para o crescimento profissional do funcionário e da empresa, encontrando, junto aos colaboradores, meios para lidar com os pontos que necessitam de melhorias.

Dessa forma, é possível motivar o empregado a exercer o seu trabalho com um maior desempenho, pois receber uma crítica construtiva, ou ter a sua voz ouvida, o faz se sentir mais reconhecido e valorizado pelo que faz.

Lembra do sistema de recompensa?

Esse é um dos modos dele entrar em ação.

A liderança tem um papel fundamental nesse processo, pois, parte da tarefa de um bom líder é compreender a importância de uma conversa franca com o seu liderado e cuidar para que o resultado da ação não seja o contrário do desejado.

Para tanto, o líder precisa ter as competências necessárias para saber o que dizer, como se expressar, quando e onde o fazer, além de saber escutar, é claro!

Isso evitará que seu interlocutor leve o que ouvir para o lado pessoal e também que ele se abra para entender o que for falado como algo positivo para o seu crescimento.

A importância do feedback em números

Um [estudo realizado](#), em 2015, pelo Top Employers Institute, com 600 empresas de 99 países, revelou que os profissionais consideram o feedback como o melhor método para mensurar o desempenho.

Segundo os dados recolhidos, a tradicional revisão anual de desempenho não é o suficiente para a maioria dos trabalhadores, que preferem retornos mais rápidos e constantes, bem como ter processos mais transparentes no estabelecimento de metas.

Nesse quesito, as empresas brasileiras provaram estar bem alinhadas à tendência global.

No país, foram 26 organizações participantes. Elas empregam, juntas, mais de 300 mil profissionais.

A pesquisa constatou que 100% dessas empresas fornecem treinamentos aos seus gerentes para que eles possam dar feedbacks abertos, construtivos e de forma contínua aos seus funcionários.

Esse percentual coloca o Brasil à frente de vários países tidos como mais desenvolvidos — como exemplo pode-se citar a Itália (87%), o Reino Unido (90%) e a França (79%).

Outro dado interessante é que, em 79% das organizações que participaram do estudo no país, os gerentes têm total transparência nos objetivos de desempenho para com seus subordinados diretos. Esse índice é de somente 13% na França e 43% na Alemanha.

Concluiu-se, com o estudo, que as companhias certificadas pelo Top Employers Institute evoluíram e passaram a redefinir as metas de desempenho de seus

funcionários, transformando-as de avaliações feitas apenas uma vez no ano para processos de diálogos contínuos e transparentes, realizados no dia a dia.

O que sua empresa ganha ao dar feedback

Para algumas pessoas, o feedback é sinônimo de broncas e está relacionado com sentimentos negativos como medo e mágoa.

Isso se dá porque, em algumas culturas, a crítica não é fomentada. E quando é preciso corrigir algo que não está de acordo com as expectativas, o meio mais utilizado é a agressividade.

Para que se mude tal perspectiva, o feedback deve ter o seu status elevado ao patamar de uma cultura. Ele é um exercício fundamental para o desenvolvimento das pessoas e para a construção e manutenção de um negócio.

Ao prestar um serviço ou fornecer um produto, é comum que se espere uma avaliação, um retorno do que foi feito. Entretanto, a resposta pode não ser tão positiva quanto se espera, o que pode desestimular o prestador.

Aprender a lidar com uma resposta negativa é essencial, pois é nessa hora que surge a oportunidade de desenvolvimento.

É uma escolha que deve ser feita: o sujeito pode se aprimorar ou se recolher em um canto para lamentar ou, ainda, se irritar.

Criando-se uma cultura de feedbacks dentro da organização e incentivando-a entre gerentes e subordinados, reforça-se a sua via dupla. Dessa forma, a maturidade para recebê-lo será uma consequência natural, bem como a harmonia no ambiente de trabalho.

Com a adoção do feedback como uma cultura, o respeito é mútuo entre ambas as partes, gerando uma [comunicação](#) e um relacionamento mais síncronos e dinâmicos. Todos saem ganhando: equipe, líder, empresa e cliente.

Para melhor demonstrar a importância do feedback nas empresas, listamos, abaixo, algumas vantagens de inseri-lo no cotidiano da companhia. Observe!

Agilidade na tomada de decisões e resolução de problemas

Com a implementação de um sistema de feedbacks regulares, passa-se a detectar os problemas de maneira muito mais rápida.

Isso proporciona mais agilidade para resolver os pontos problemáticos ou até mesmo evitar que eles surjam.

Maior proximidade entre gestores e colaboradores

Um diálogo aberto traz mais confiança para a relação profissional. Ele demonstra, de certa forma, desvelo e apreço.

Isso abre um caminho de comunicação que permite ao funcionário se dirigir ao seu líder sempre que sentir necessidade e vice-versa.

Evolução do profissional e da empresa

Não basta saber que se fez algo de modo incorreto, é preciso saber por que não está bom e como se deve fazer para melhorar.

O feedback dado de forma eficaz promove o aprendizado, a melhoria dos processos empresariais e aprimora o desempenho do funcionário.

Melhora do clima organizacional

Em um local no qual os colaboradores de um mesmo nível hierárquico sabem que podem contar com seus líderes e uns com os outros não há espaço para fofocas e conflitos.

Todos trabalham com o mesmo objetivo e a união da equipe é uma consequência.

Redução do turnover

Muitas pessoas querem crescer pessoal e profissionalmente. Por isso, elas buscam estar em lugares que lhes permitam alcançar suas metas e objetivos.

Uma empresa que ouve e respeita seus profissionais, procurando auxiliá-los sempre que possível, garante sua permanência no quadro de funcionários.

Aumento dos lucros da empresa

A equação é simples: empresa que ouve e avalia constantemente seus colaboradores gera o senso de pertencimento em seus profissionais.

Esses, por sua vez, ficam mais satisfeitos e se tornam mais engajados em suas funções. O resultado disso é mais [produtividade](#) e, conseqüentemente, mais lucratividade para a organização.

Esses são apenas alguns dos muitos benefícios trazidos pelo feedback. A ferramenta pode ainda diminuir incertezas e ansiedades. Ela também pode ser considerada como uma bússola que norteia o caminho a ser seguido para que se alcance com mais eficácia os objetivos almejados.

O feedback como importante ferramenta motivacional

É um equívoco acreditar que apenas os feedbacks positivos terão bons resultados.

Na verdade, os feedbacks negativos são importantes para impulsionar o desejo de melhoria.

Além disso, receber apenas retornos positivos pode fazer com que uma pessoa não saiba lidar com um feedback negativo no longo prazo.

Tal condição pode se mostrar complexa quando for necessário corrigir alguma ação incorreta.

O ser humano, em geral, tem uma visão positiva de si mesmo e, para mantê-la, procura conexões sociais que o auxilie a sustentá-la.

Por isso, ainda que um feedback negativo seja dado com o intuito de ajudar, ele pode ser percebido como uma ameaça — o que faz com que algumas pessoas busquem se esquivar dele.

É claro que a regra tem suas exceções, mas a ressalva serve para que se busque o equilíbrio entre o retorno negativo e o positivo, avaliando com cautela a situação e recorrendo ao que for mais adequado para o momento.

Experiência de Hawthorne

O pesquisador Elton Mayo, em 1927, realizou um [estudo](#) na Western Electric Company para avaliar o quanto as condições de trabalho influenciam na produtividade dos funcionários. Ele fez alterações na iluminação do local para mensurar a eficiência dos operários.

Enquanto uma equipe trabalhava sob uma intensidade de luz variável, o grupo de controle ficou sob uma intensidade constante. Ao fim da primeira fase do experimento, constatou-se que os dois grupos apresentaram aumento na produtividade.

Na segunda fase, a iluminação da sala em que era realizado o experimento foi reduzida. Com isso, esperava-se uma queda na produção.

Todavia, o que se registrou foi o contrário, novamente a produção havia crescido.

Esse fato confundiu os pesquisadores, que não conseguiram provar nenhuma relação simples entre o ritmo de produção e a intensidade da iluminação no local de trabalho.

Tal estudo ficou conhecido como Experiência de Hawthorne.

E sua conclusão foi que o que influenciava a produtividade dos funcionários envolvidos não era a intensidade ou a qualidade da iluminação, e sim, a atenção que eles receberam ao participar do experimento.

Como usar o feedback para a motivação

As diversas abordagens da Psicologia postulam que a motivação é intrínseca ao homem.

Isso quer dizer que ninguém motiva a outra pessoa, a não ser que ela já esteja predisposta a enfrentar a mudança.

No entanto, são várias as razões que podem levar alguém a ficar motivado em seu trabalho.

A remuneração e promoção de cargo podem ser relevantes.

Contudo, o reconhecimento dos esforços despendidos e uma perspectiva de crescimento podem fazer um efeito bem maior.

Dar um feedback, seja ele positivo ou negativo, não garante que a transformação se dará como em um passe de mágica. Mas os funcionários precisam saber que estão sendo valorizados e que as suas contribuições estão sendo vistas.

O papel da gestão de pessoas é trazer informações que duelem entre si para que a motivação venha à tona em sua equipe.

Isso quer dizer que o profissional precisa ter consciência do que faz de melhor, mas também deve saber em quais pontos ele precisa melhorar.

Ao notar a importância do feedback nas empresas e fomentar essa cultura, geram-se estímulos positivos que resultam em uma mão de obra mais empenhada. Os colaboradores ficam mais motivados e se sentem mais confortáveis com o ambiente de trabalho.

Importância do feedback nos tempos de mundo digital

Banco de currículos online, rede social corporativa, sites de recrutamento etc.

Não há como negar que estamos em uma era digital. Contudo, a tecnologia traz desafios constantes para o RH e para a gestão de pessoas.

A ressignificação dos setores responsáveis pelo relacionamento das empresas com o seu público interno é um assunto que vem gerando preocupação e discussões entre especialistas de todo o mundo, pois percebe-se um atraso nesse departamento.

Algumas empresas, principalmente as mais novas, estão se adaptando rapidamente.

As mais tradicionais, entretanto, podem apresentar mais resistência e terem maiores dificuldades para se encaixar no atual contexto.

Porém, cedo ou tarde, total ou parcialmente, todas se renderão a algum aspecto tecnológico.

Esse fator faz parte da evolução inerente à sociedade.

Afinal, seja por meio de redes sociais, pagamentos de contas ou compras via internet, as pessoas estão cada vez mais conectadas.

A organização que deseja se destacar ou simplesmente se manter ativa no mercado precisa acompanhar e se alinhar a tais transformações.

Ela deve entender quais são as suas necessidades e escolher, dentre tantos recursos, o que mais se ajusta à sua realidade.

É necessário que a transformação digital envolva toda a empresa. Isso significa implantar sistemas que facilitem os processos em seus diversos setores.

Os custos devem ser vistos como investimentos que trarão retornos no curto e no longo prazo.

Além disso, a liderança deve estar envolvida e ter um pensamento diferente.

Os líderes precisam encorajar a mudança e enxergá-la como uma inovação que terá como consequência uma melhor experiência tanto para eles quanto para funcionários, clientes, fornecedores etc.

Pensar em feedback na era digital é idealizar transformações positivas que deixarão a organização um passo à frente dos seus concorrentes.

Colocar em prática projetos que envolvam a tecnologia tira a companhia da posição de obsoleta e a torna uma referência.

Plataforma de feedbacks

A comunicação interna tem deixado de ser apenas um apoio para as diversas áreas da empresa e alçado o status de um setor estratégico.

A visão do ser humano como o maior capital de uma empresa ajudou, e muito, a promover essa mudança.

Atualmente, as pessoas não se satisfazem mais com informações superficiais e meios de comunicação que não retratam a realidade da organização de forma fidedigna. Os funcionários querem não apenas conhecer a empresa e seus processos, mas também participar das tomadas de decisões.

A interação e o diálogo aberto são exigências crescentes desse público, já que é ele quem leva a cabo a execução dos projetos dentro da corporação. O bom clima organizacional e o fortalecimento da cultura dependem disso.

Esse novo cenário proporcionou a criação de plataformas especializadas em facilitar a comunicação entre colaboradores e lideranças. Com poucos cliques, em dispositivos eletrônicos como smartphones e tablets, é possível dar e receber um feedback.

Essa é uma solução fácil e eficaz. As informações chegam em tempo real e os processos são tão simples que todos os funcionários podem participar sem gastar muito do seu tempo e tendo a certeza de que serão ouvidos.

Os aplicativos de feedback para o mercado corporativo são ferramentas poderosas e disruptivas que têm o potencial de redefinir a forma de gerenciar as organizações.

Elas geram um [engajamento](#) muito mais perceptível do que a pesquisa anual de desempenho.

As 5 outras razões para dar importância ao feedback

São incontáveis os benefícios gerados por uma cultura de feedback. Ao longo deste post citamos alguns deles.

Mas, se você ainda tem dúvidas do que essa cultura pode fazer por sua empresa, lhe mostraremos, a seguir, mais 5 razões para implantá-la. Veja!

1. Facilita conversas difíceis

Algumas tarefas são reconhecidamente mais complicadas de serem executadas do que outras.

Sua realização exige mais dedicação e, por vezes, outra abordagem. E nem sempre é fácil explicar isso a um funcionário.

Entretanto, quando existe o hábito de fornecer feedbacks é mais tranquilo conversar sobre assuntos delicados.

Isso também se aplica em momentos de crise ou quando há mudanças significativas no contexto organizacional que envolvam os colaboradores.

2. Deixa clara a definição de metas e objetivos

Definir metas e objetivos é essencial em todo e qualquer âmbito da vida. Todos precisam saber onde estão e aonde querem chegar.

Em uma organização, esse ato se faz necessário desde o primeiro dia de um novo colaborador.

Cabe à empresa essa definição quando o assunto são os objetivos que devem ser atingidos pela equipe.

Ninguém deve ficar de fora, cada colaborador precisa ter em mente qual a sua responsabilidade no processo para que, junto com a equipe, se consiga alcançar resultados no planejamento que foi traçado.

Os feedbacks auxiliam no desenvolvimento dessa ação, pois trazem a transparência necessária.

Além disso, eles garantem o acompanhamento da execução do plano e a correção rápida das falhas que poderão surgir no seu decorrer.

3. Desenvolve a capacidade de ouvir

Muitas pessoas têm facilidade em falar, mas não desenvolvem a escuta. Desde crianças, aprendemos a nos comunicar, porém, quase ninguém aprende a ouvir.

A escuta atenta do que o outro diz pode facilitar a resolução de muitos problemas.

Para receber feedbacks, é indispensável ser um bom ouvinte, já que essa é uma competência muito valorizada no mercado.

Isso acontece porque sempre há o que se aprender, e quem sabe ouvir adquire mais conhecimento.

4. Promove a humanização dos processos

Alinhar a força de trabalho é o desejo de toda empresa.

Esse nivelamento traz fluidez para o planejamento de eventos, facilita o gerenciamento de mudanças, promove a criação de estratégias de crescimento, dentre outras vantagens.

Quando a voz de todos os funcionários é ouvida, a compreensão e a empatia ganham força, favorecendo o cuidado de um colaborador com o outro e do líder com a equipe.

Isso é [humanizar as relações](#), o que traz reflexos diretos nos processos da organização.

5. Aumenta a confiança na empresa

A confiança é o elemento mais importante em equipes de alto desempenho.

Não se pode ter uma equipe eficaz ou um relacionamento duradouro sem ela.

Este é o denominador comum na maioria das organizações prósperas: confiança no local de trabalho.

Mas para conquistá-la é preciso alinhar os valores da equipe aos da empresa. As regras são importantes para determinar o que se pode ou não fazer.

Entretanto, os valores indicam o que se deve ou não realizar. Reconhecer a honestidade de um colaborador e demonstrar o seu valor é o melhor jeito de conquistar a sua confiança.

Capturar insights de funcionários é um elemento essencial para levar uma organização para o futuro. [Colaboração](#), criatividade e [engajamento](#) são mais valorizados do que nunca.

Mas cultivar esses princípios demanda tempo e dedicação. Contudo, esse é o único meio de assegurar o envolvimento de todos.

E o feedback é a ponte que faz essa ligação.

REFERÊNCIAS

<https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-e-gestao-de-conflitos/>acesso> em 20/03/2020

<https://kenoby.com/blog/gestao-de-conflitos/>acesso> em 20/03/2020

<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gestao-de-mudancas>acesso> em 20/03/2020

<https://www.migalhas.com.br/depeso/293029/a-importancia-da-comunicacao-na-mediacao-de-conflitos>acesso> em 20/03/2020

https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_interpessoal>acesso em 20/03/2020

<https://www.xerpa.com.br/blog/comunicacao-interpessoal/>acesso> em 20/03/2020

<https://blog.tangerino.com.br/aprenda-como-receber-feedback-de-seus-colaboradores/>acesso> em 20/03/2020

<https://blog.wagglbrasil.com/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-feedback/>acesso> em 20/03/2020