

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

GIOVANNA GOUVEIA
PATRICIA YASMIN ALVES

AUXÍLIO DO RH NOS COMPORTAMENTOS DIVERGENTES DOS
FUNCIONÁRIOS DEVIDO A QUESTÕES FAMILIARES

Cidade
2022

GIOVANNA GOUVEIA
PATRICIA YASMIN ALVES

AUXÍLIO DO RH NOS COMPORTAMENTOS DIVERGENTES DOS
FUNCIONÁRIOS DEVIDO A QUESTÕES FAMILIARES

Monografia apresentada para obtenção do Certificado do curso de Administração ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, para obtenção do Título de Graduação. Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Robson Lourenço

Cidade
2022

GIOVANNA GOUVEIA
PATRICIA YASMIN ALVES

AUXÍLIO DO RH NOS COMPORTAMENTOS DIVERGENTES DOS
FUNCIONÁRIOS DEVIDO A QUESTÕES FAMILIARES

Monografia apresentada para obtenção do
Certificado do curso de Administração ao
Departamento de Gestão e Negócios da
Universidade de Taubaté, para obtenção do Título
de Graduação. Área de Concentração: Gestão de
Pessoas

Taubaté, 01 de Novembro de 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Universidade

Prof. Dr.

Universidade

Prof. Dr.

Universidade

G719a Gouveia, Giovanna

Auxílio do RH nos comportamentos divergentes dos funcionários devido a questões familiares. / Giovanna Gouveia, Patricia Yasmin Alves - 2022.
52f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios, Taubaté, 2022.

Orientação: Prof. Me. Robson Lourenço - Departamento de Gestão e Negócios.

1. Gestão de pessoas. 2. Recursos humanos. 3. Administração de pessoal.
I. Alves, Patricia Yasmin. II. Título.

CDD 658.3

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer. A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ético aqui presente. Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

“Não há essa coisa chamada fracasso. Há somente resultados.”

Tony Robbins

GOUVEA, Giovana; ALVES, Patrícia. AUXÍLIO DO RH NOS COMPORTAMENTOS DIVERGENTES DOS FUNCIONÁRIOS DEVIDO A QUESTÕES FAMILIARES. 2022. 45 f Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Administração, do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

Este trabalho é o resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre o Auxílio do RH, nos comportamentos divergentes dos funcionários devido a questões familiares. A gestão de pessoas é um conjunto de técnicas de RH que tem como objetivo o desenvolvimento do capital humano nas organizações. Essa gestão utiliza técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. A gestão ajuda tanto a empresa como os colaboradores a se sentirem mais motivados a trabalhar na empresa, criando um ambiente mais cooperativo e com maior flexibilidade ao tratar bem as pessoas. Nesta visão sistêmica das relações entre empregadores e empregados, conclui-se que o RH possibilita um perfeito auxílio de harmonização e crescimento para que ambos os alcances o objetivo.

Palavras-chave: Melhoramento, Gestão de pessoas, RH, Organizações.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Responsabilidades de um bom gestor.....	21
Figura 2 — RH : conflitos e soluções	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	JUSTIFICATIVA.....	9
1.2	DELIMITAÇÃO	10
1.3	METODOLOGIA	10
1.4	ESTRUTURA.....	10
2	DESENVOLVIMENTO	11
2.1	ADMINISTRANDO A DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO.....	14
2.2	COMO ESTIMULAR A INOVAÇÃO E A MUDANÇA	20
2.2.1	Levantamento	22
2.2.2	Exemplos	22
2.2.3	Seleção	23
2.2.4	Exemplos	23
2.2.5	Definição de recursos	24
2.2.6	Exemplos	24
2.2.7	Implementação	25
2.2.8	Exemplos	25
2.2.9	Aprendizagem	26
3	ESTIMULANDO A INOVAÇÃO E AS MUDANÇAS	26
3.1	PERCEPÇÕES E TOMADA DE DECISÕES.....	30
3.2	IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO.....	34
3.3	MOTIVAÇÃO	34
3.4	CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES	37
3.5	CARACTERÍSTICAS DE UM BOM NEGOCIADOR	39
3.6	COMO ADMINISTRAR O STRESS E A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	41
3.7	DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS EM ORGANIZAÇÕES	44
4	CONCLUSÃO	48
5	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso, tem como fundamento uma análise sobre Comportamento Organizacional. Apontar ao devido trabalho o objetivo de analisar como a diversidade afeta o comportamento organizacional, verificando se os conflitos são gerados pela diversidade e problemas pessoais, analisando se os conflitos interferem na produtividade e identificando qual o papel do Recurso Humano na gestão de conflitos e diversidade organizacional. O comportamento organizacional é o conjunto de conhecimentos que visa verificar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre a maneira de agir das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Entretanto, uma organização é composta por diversas pessoas que apresentam características, crenças, religiões e opiniões distintas uma das outras e esses aspectos são influenciadores na hora da geração de conflitos organizacionais.

1.1 OBJETIVO

Apresentar ao devido trabalho a importância de como o departamento de Recursos Humanos poderá auxiliar os problemas pessoais no ambiente corporativo e tendo como objetivo amenizar ou suprimir esse obstáculo que afetam o equilíbrio emocional.

1.1 JUSTIFICATIVA

Discorrer o comportamento dos colaboradores pois cabe a empresa zelar pelo bem-estar e pela qualidade de vida do colaborador, mas variam de pessoa para pessoa no ambiente de trabalho, pode-se citar o fato de um funcionário com problemas pessoais apresenta queda no desempenho (qualidade e produtividade), alterações de humor, isolamento, baixa atenção, fácil dispersão, dentre outros.

1.2 DELIMITAÇÃO

Ao discorrer o presente trabalho será viável abordar indústrias de grande porte, pela falta de motivação de funcionários ali presente havendo uma baixa produtividade e qualidade na decomposição do serviço.

1.3 METODOLOGIA

A coletânea do presente trabalho é esclarecer para o leitor do trabalho a problematização da pesquisa, ou seja, quais questões e pontos do tema serão discutidos e avaliados. O método que foi utilizado para a realização dessa pesquisa é o qualitativo, com a finalidade de analisar dados subjetivos que abordam motivações, comportamentos ou emoções dos colaboradores. Para obter os dados necessários foram feitas pesquisas bibliográficas para ver a participação do colaborador para quanto a organização. De acordo com Wesenberg (LAKATOS; MARCONI, 2007) esse método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo refletido e deliberado. O que chama atenção nessa definição, é o fato de que o caminho escolhido pelo pesquisador não é necessariamente o mesmo que deva ser rigidamente planejado. É o caso da pesquisa qualitativa que irá ser usada na presente dissertação.

1.4 ESTRUTURA

Capítulo 1

A Introdução é composta pelo objetivo; justificativa; delimitação; metodologia e estrutura do presente trabalho em questão.

Capítulo 2

A Revisão Literária tende a abordar especialistas, pesquisadores, estudiosos sobre o comportamento humano obtendo pesquisas bibliográficas.

Capítulo 3

A Conclusão visa finalizar o presente trabalho tendo como base questionamentos abordados no capítulo 2.

2. DESENVOLVIMENTO

A origem do estudo comportamento organizacional data do final da década de 1940. Os pesquisadores da época buscavam entender como os indivíduos se comportavam no ambiente corporativo e no desempenho de suas funções. Nos estudos modernos de gestão, ao se abordar as organizações, percebeu-se a importância do estudo da área comportamental da mesma forma que sempre foi dada a importância às habilidades técnicas. A gestão empresarial sempre dedicou ao estudo de Logística, Contabilidade, Finanças, Produção, e tantos outros setores diretamente ligados aos negócios. Porém, ao longo do tempo, a área comportamental foi elevada a um lugar essencial de estudo uma vez que as organizações são compostas por indivíduos. Por definição o estudo das habilidades humanas é chamado de comportamento organizacional, que vai investigar o impacto que grupos ou indivíduos tem sobre o comportamento dentro das organizações. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem de maneira mais eficaz. (SITEWARE, 2020)

Esse estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que vai se apoiar na contribuição de outras disciplinas como a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política. O estudo não consiste apenas em um diagnóstico, mas no entendimento das necessidades individuais e coletivas, para que haja benefícios a organização. A garantia das condições necessárias para o andamento dos trabalhos é apenas um dos objetivos a ser alcançado; Ele vai envolver tudo o que é necessário para que o trabalho seja harmonioso e que cada envolvido no processo tenha tranquilidade e segurança para exercer sua função.

“O comportamento organizacional é um estudo sistemático e sua aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz.” (UNIASSELVI, 2017)

A importância das habilidades interpessoais no trabalho se destaca uma vez que o capital humano de uma empresa é responsável por colocar em prática as estratégias, construir uma cultura da organização e desenvolver um trabalho eficiente em equipe. O gestor deve ser o negociador, buscando relacionamentos nos quais os colaboradores ganhem – estabelecendo relações ganha-ganha; melhorar as outras possibilidades como:

- Melhoria de atendimento ao cliente
- Estímulo e aceitação de inovações e mudanças no trabalho
- Retenção de talentos
- Auxílio ao corpo funcional a conciliar da melhor forma vida profissional e pessoal
- Construção de um terreno fértil para comportamentos éticos.

Os resultados estão intimamente ligados à produção de bens e serviços e sua comercialização. Cálculos de retorno de investimento, margens de produtos. Tudo isso deve estar bem analisado. Porém, muitas vezes, implementar atividades e desenvolver trabalhos pode não ser tão simples e frio quanto parece nos números. Nesse estudo os principais tipos de comportamento organizacional estão divididos em foco na ética: Neste tipo de comportamento organizacional, o foco está em desenvolver as atividades com base em normas de conduta e regras previamente estabelecidas. Há uma forte preocupação em seguir os valores cultivados pela organização. Esse é o tipo de comportamento que valoriza a transparência das ações e o respeito ao próximo. (BONA,2019)

- Foco na responsabilidade

O comportamento organizacional com foco na responsabilidade preocupa-se em garantir o pleno cumprimento de todas as obrigações e demandas de trabalho. Esse tipo de comportamento possibilita que as atitudes do colaborador exercem um impacto no coletivo.

- Foco no controle gerencial

É um tipo de comportamento organizacional que dá foco no controle gerencial dos processos trata do monitoramento das atividades e do desempenho individual e coletivo.

Há uma cobrança maior por resultados. Tem a ver com a maneira com que os líderes se comportam com seus liderados. (SITEWARE,2021)

- Foco na competitividade

É fato surgir empresas que incentivam o comportamento competitivo em seus colaboradores. O objetivo é fazer com que eles deem o melhor de si na busca por melhores resultados.

Mas é preciso ter cautela ao adotar esse tipo de comportamento, pois ele pode contribuir para a criação de um ambiente estressante e prejudicial para a produtividade.

- Foco na autocracia

Esse tipo de comportamento organizacional autocrático pode ser observado nos nas lideranças não abrem espaço para que os colaboradores possam manifestar suas opiniões e contribuir com sugestões sobre o trabalho.

A edificação das decisões é muito evidente em empresas que adotam esse tipo de comportamento. Há uma clara centralização do poder.

- Foco na perseguição

Esse é um tipo de comportamento organizacional que deve ser abolido da sua empresa. Não é nada benéfico quando líderes perseguem alguns subordinados.

Isso pode gerar sérios problemas jurídicos e ainda comprometer o bom desempenho dos colaboradores. Portanto, empenhe-se ao máximo em evitar esse tipo de comportamento.

Esse estudo também é dividido quanto ao nível de comportamentos: Nível individual

O nível individual de comportamento organizacional busca analisar e compreender os objetivos, as expectativas e as motivações das atitudes de cada colaborador; procurando entender também a maneira que os indivíduos que compõem a força de trabalho da organização conseguem se adequar aos valores e às normas da empresa. Aqui também é feita uma análise das ambições, dos interesses, das percepções e das habilidades dos colaboradores em sua singularidade.

- Nível coletivo

Com as análises do comportamento em grupo nas organizações busca-se entender como as equipes se constituem e como funciona uma dinâmica de cada uma delas; A intenção é identificar como os colaboradores se comportam coletivamente e interagem entre si, bem como o impacto de suas atitudes na organização como um todo. No nível coletivo, os estudos sobre o comportamento em grupo nas organizações também buscam apontar quem são os líderes de cada grupo e o poder de influência que eles têm - nesse nível do comportamento organizacional, procura-se compreender como os colaboradores trabalham juntos para alcançar os objetivos da organização. (SITEWARE,2021)

Com a análise e a compreensão do comportamento são práticas indispensáveis para qualquer instituição; saber a maneira com que os funcionários se comportam e sobre aquilo que motiva determinadas atitudes é crucial para que a organização alcance um melhor desempenho. Esse estudo é uma boa experiência para os clientes, a empresa também precisa assegurar que os seus funcionários também tenham uma experiência positiva em suas funções.

Para o autor Chris Arrais que se dedicou-se ao estudo do comportamento organizacional: para a redução de conflitos na empresa e seu bom funcionamento, é fundamental que os indivíduos e a organização sejam diagnosticados.

Segundo ele, “as necessidades dos indivíduos saudáveis tendem a ser incompatíveis com as exigências da organização formal. Para que o indivíduo se mantenha saudável, tem de criar seu próprio grupo de regras informais, reduzindo seu sentimento de dependência e submissão, minimizando a probabilidade de ficar sujeito à arbitrariedade do poder, expressar seus sentimentos reprimidos”. (USP,2007)

2.1 ADMINISTRANDO A DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO

Um dos maiores desafios, o mais importante e mais abrangente é enfrentado pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. Os gestores estão cada vez mais preocupados em encontrar formas de trabalhar a inclusão entre as equipes. No meio corporativo, já é de senso comum que a adoção de uma política de diversidade e inclusão, além de ser uma questão ética e com

bons resultados para as pessoas, é excelente também para o desempenho das empresas.

A diversidade no trabalho é composta por uma organização que se dedica a compor uma força de trabalho, ou seja, um capital humano significa ser uma empresa que não fecha os olhos para as variedades presentes em nossa sociedade, que aceita os profissionais como são e estimula o aprendizado embasado nessas diferenças. A diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus participantes. O termo se refere a mulheres, negros, latinos e asiáticos — também são incluídos nessa diversidade portadores de deficiência física, pessoas da terceira idade e homossexuais. (BWG,2021)

A diversidade nas instituições vai promover um ambiente de trabalho favorável, bem como vai incentivar a troca de experiências entre diferentes perfis profissionais. Além disso, garante a motivação e o aumento da produtividade dos colaboradores, fatores que podem aumentar a competitividade da empresa no mercado em que atua.

Outro fator importante a estar atento é que uma empresa diversificada dá um novo significado à sociedade em que está inserida, e isso cria mais valor para os produtos e serviços da organização. É obvio que a transformação não vai acontecer repentinamente, pois a diversidade nas organizações é algo a ser gradativo para que todos possam se envolver através de uma comunicação transparente. Em vista disso, o planejamento de ações efetivas relacionadas à diversidade, garante que a cultura organizacional alcance resultados adequados e sustentáveis. (PONTOTEL,2021)

No ambiente de negócios onde as diferenças são respeitadas, haverá automaticamente menos conflito e maior envolvimento dos funcionários. Uma pesquisa da Harvard Business revela que os conflitos são reduzidos em 50% em comparação com organizações que não investem na diversidade. A má convivência na empresa, em um ambiente que não aceita diferenças, faz com que os funcionários se sintam mais inseguros, o que pode aumentar a rotatividade da organização. Sem que se valorize as diferenças, o clima organizacional se deteriora, os funcionários não ficam à vontade para descobrir seu potencial, tornando-os menos criativos. Ainda segundo a pesquisa da Harvard Business, em empresas

onde o ambiente de diversidade não é reconhecido, os funcionários estão 83% menos engajados e dispostos a exceder suas responsabilidades.

Com todas as desvantagens mencionadas acima, desvalorizar a diversidade no ambiente de negócios também piora os resultados e os lucros da empresa significativamente.

Conforme uma pesquisa da empresa de consultoria e gestão, McKinsey & Compay, empresas com diversidade étnica e racial têm 35% mais chances de ter rendimentos acima da média do seu setor. Ainda de acordo com a pesquisa, organizações com diversidade de gênero têm 15% mais chances de ter rendimentos acima da média. Quais as vantagens da diversidade na organização:

1. Aumento da criatividade organizacional

O aumento da criatividade organizacional é o primeiro deles. Perceba que, ao proporcionar um espaço onde as diferenças são valorizadas, os colaboradores terão maior liberdade para expressar a genuinidade e autenticidade de seus (PONTOTEL,2021) integrantes. Quanto maior a diversificação da equipe, maior será o número de ideias apresentadas e maior será a chance que a organização terá de alcançar os resultados desejados.

2. Sempre inovando

Como resultado do aumento da criatividade organizacional, surge um dos fatores mais importantes para o sucesso da empresa: a inovação. Um estudo da revista Forbes afirma que a diversidade nas empresas é um dos principais motores da criação de um ambiente inovador: também indica ser um elemento-chave do crescimento global. Sabe-se que uma força de trabalho diversificada e inclusiva é essencial para as organizações que buscam atrair e reter os melhores talentos, o que fortalece o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

3. Redução de conflitos

Nas algumas empresas onde existe respeito pela diversidade, o número de conflitos é muito menor. Isso porque, por haver uma política saudável de conveniência entre as diferenças, as equipes e, principalmente, seus integrantes

terão mais facilidade para lidar com as diferenças que possam surgir durante as atividades.

Assim sendo diferentes opiniões não criarão atrito, confusão e/ou distorções. Dependendo da situação, essas discordâncias se tornam estímulos para um estabelecimento cooperativo em busca de um consenso maior.

4. Melhor imagem da empresa

Ao se valorizar a diversidade, a empresa cumpre seu papel social, de extrema importância para a construção de uma boa imagem. Em suma, se uma empresa quer ser bem valorizada, deve adotar uma atitude consciente e responsável para com a sociedade como grupo.

5. Clima organizacional mais favorável

À medida que uma cultura da diversidade se consolida, vai fomentando gradualmente um ambiente de cooperação e respeito. (PONTOTEL,2021)

6. Diminuição da rotatividade de funcionários.

A rotatividade tende a diminuir à medida que o clima organizacional é mais harmonioso. Pois os colaboradores começaram a enxergar um lugar de desenvolvimento na empresa, tanto pessoal quanto profissional. Isso faz uma grande diferença para as empresas, pois o alto número de dispensas gera altos custos com treinamento de novos funcionários e gastos associados às dispensas, sem falar nas despesas com novos processos seletivos.

7. Alcance de melhores resultados

A consequência dos benefícios citados até agora não poderia ser outra coisa senão a obtenção de melhores resultados gerais. Quando um espaço onde a diversidade é promovida, a instituição oferece um ambiente amigável, colaborativo e estimulante. Os profissionais são mais motivados e envolvidos na realização de suas tarefas. Ao aumentar a qualidade de vida dos colaboradores, não há dúvidas de que as tarefas serão realizadas de maneira mais eficaz. (PONTOTEL,2021)

Um estudo conduzido pelo Boston Consulting Group (BCG) mostrou que as corporações que contam com uma equipe de gestores heterogênea têm uma receita 19% maior. Além disso, as empresas que incentivam a inclusão conseguem reter seus funcionários e diminuir o turnover - (A palavra turnover é originada da língua inglesa, sendo traduzida como: “virada” ou “renovação”. No RH, essa nomenclatura é indicada como “rotatividade”. Basicamente, os Recursos Humanos utilizam esse termo para levantar informações acerca da rotatividade de funcionários na empresa. O turnover medirá o número de entradas e saídas de colaboradores, sempre de acordo com algum período em específico. Essas questões podem variar de voluntárias ou involuntárias, vamos nos aprofundar mais sobre este tema no próximo tópico.) Embora haja consciência sobre os benefícios da diversidade nas empresas, o caminho para que isso seja uma realidade ainda está sendo traçado. Organizações como a Google e a Apple ainda enfrentam verdadeiros desafios para construir um ambiente de trabalho mais rico.

Para ter um quadro de colaboradores mais inclusivo é indicado seguir alguns passos abaixo descrito:

1. Colete dados

Coletarem e avaliação dos dados sobre os funcionários, entendendo o nível de diversidade da organização e os setores que mais merecem preocupação. (TAQ,2020)

2. Identifique práticas que atrapalham a diversidade

O coordenador de RH deve avaliar se algum valor presente na cultura organizacional ou alguma prática interna impede a diversidade ou favorece determinado grupo. Entre os exemplos que podem ser considerados são bases inconscientes, padrões de formação entre os colaboradores, predominância de indivíduos do mesmo nicho social, entre outros.

3. Defina os objetivos da empresa

Um ambiente de trabalho inclusivo pode ajudar a alcançar os objetivos organizacionais é a próxima etapa do processo. Um bom exemplo de meta é a criação de produtos mais inovadores e, para isso, a necessária formação de uma

equipe mais diversa e propensa a ideias disruptivas. Uma maneira de estimular essas novidades é criar uma equipe ligada à tomada de decisão que seja heterogênea, formada por pessoas de origens diversas.

4. Busque apoio interno

Para que essas mudanças estruturais sejam possíveis, é indispensável contar com o apoio dos CEOs da empresa, que devem entender a importância da diversidade e trabalhar para mantê-la como um valor vivo na cultura organizacional. Outras ações positivas são: montar um comitê com alguns gestores, abrir um canal de diálogo com os funcionários e promover treinamentos focados na inclusão dentro do ambiente de trabalho.

5. Implemente e comunique as iniciativas

Ações voltadas para aumentar a diversidade, como um recrutamento mais diversos, eventos voltados para a conscientização sobre o tema, por exemplo, são todas boas iniciativas. Mas é importante ir além e mais do que implementar essas estratégias, comunicá-las a todos os funcionários, deixando claro quais são os objetivos, incentivando a adesão a essas aplicações.

6. Adapte os processos seletivos

A atração e seleção de talentos é a porta de entrada para os profissionais que vão constituir um ambiente laboral inclusivo. Por isso, procure estruturar os processos para que a triagem não obedeça aos métodos tradicionais e aceite pessoas diferentes. Uma boa maneira de promover isso é fazer um recrutamento às cegas, por exemplo. (TAQ,2020)

7. Prepare o ambiente de trabalho

Mais do que promover a contratação, a empresa deve estar com o ambiente preparado para receber essas pessoas. Um local ergonômico, com acessibilidade para portadores de deficiência e estruturado para aproximar pessoas das mais diferentes origens e percepções são pontos primordiais para que a diversidade seja realmente praticada na organização.

8. Ouça todas as reclamações sobre discriminação

Por mais que a empresa invista em políticas e treinamentos sobre a inclusão, os colaboradores podem carregar preconceitos que atrapalhem a total aceitação de novas pessoas. Os gestores devem estar abertos para denúncias de situações ou atitudes preconceituosas, averiguar as queixas e tomar as devidas providências para desestimular esse tipo de postura dentro da organização.

9. Meça e divulgue os resultados

Como em qualquer iniciativa voltada para melhorias na organização, medir e avaliar os resultados sobre a diversidade é uma etapa que não pode ser esquecida. Dados sobre o aumento da representatividade, a retenção de funcionários, o surgimento de novas ideias e os elogios recebidos nas mídias sociais são bons indicadores da eficiência dessas políticas. Os resultados dessas implementações devem ser divulgados entre as equipes, mostrando o retorno sobre o investimento e os benefícios obtidos com a aplicação das estratégias. Sugerimos o uso de infográficos ou vídeos institucionais para expor essas informações.

10. Reveja e reajuste

As iniciativas de promoção da diversidade não são estáticas e precisam ser revistas constantemente. É preciso fazer uma reavaliação periódica da força de trabalho e mudar as políticas que não estão dando resultado, indo além dos indicadores e promovendo pesquisas para verificar o clima organizacional e como está a adaptação dos funcionários e das equipes heterogêneas. (TAQ,2020)

2.2 COMO ESTIMULAR A INOVAÇÃO E A MUDANÇA

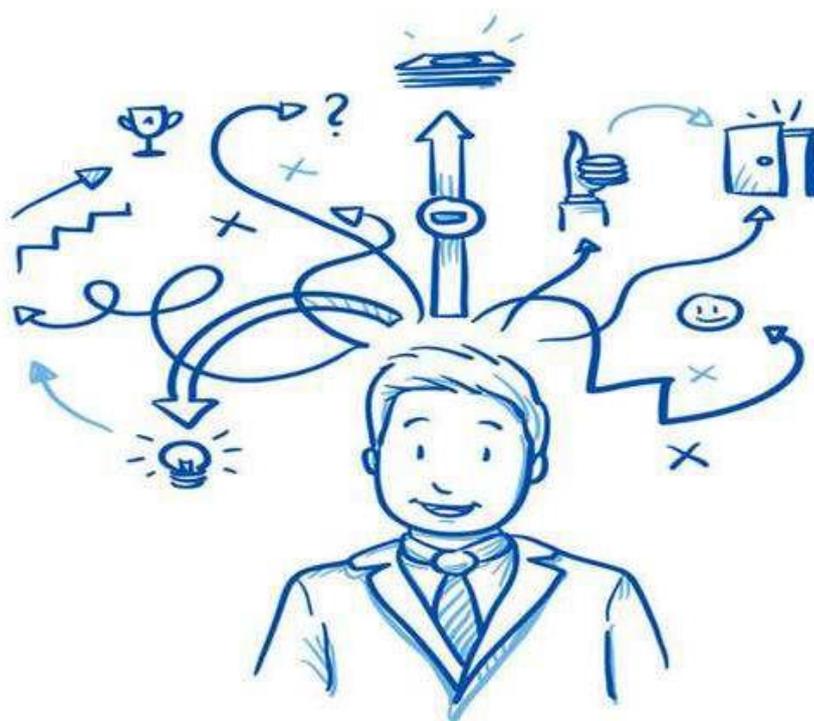
Os processos de Gestão da Inovação praticados pelas organizações não evoluíram com os ambientes dinâmicos de negócios, especialmente em razão da imprevisibilidade dos resultados provenientes de atividades relacionadas à inovação. Embora muitas práticas empresariais e acadêmicas tenham sido publicadas, não há

evidências confirmando a melhor forma de gerenciar e organizar a inovação, ou seja, não há uma fórmula universal a ser adotada para obtenção de sucesso.

Quatro fatores afetam a Gestão da Inovação: tipos, estágio e escopo da inovação e tipo da organização. Assim, qualquer generalização de um processo de Gestão da Inovação deve ser ajustada considerando esses fatores que ajudam a definir etapas coerentes com o contexto organizacional. Um processo coerente, além de considerar competências e tecnologia, deve levar em conta principalmente atividades críticas que envolvem a empresa: produção, logística, atendimento ao cliente, sistemas de informação, entre outras. Todas essas atividades impactam na Gestão da Inovação e são afetadas por ela.

Ao longo do funil, o fluxo equivale às etapas do processo, que se inicia com a de levantamento; passa pela seleção, definição de recursos, implementação; e chega à aprendizagem. (CARVALHO,2011).

Figura 1 — Responsabilidades de um bom gestor



Fonte: Gumga,2022.

2.2.1 Levantamento

Essa etapa se assemelha à “boca do funil”, em que passa a maior quantidade possível de ideias. Já as subseqüentes (seleção, definição de recursos e implementação) são mais restritivas e rígidas, pois, a cada etapa, uma ou várias oportunidades de inovação são avaliadas e descartadas. É o momento de buscar sistematicamente oportunidades de inovação (ideias) com o objetivo de antecipar tendências de novos produtos, processos e serviços, observando sinais de mudança no ambiente competitivo.

As ações de prospecção contínua de oportunidades com o cliente devem ser realizadas nessa etapa de levantamento. As principais são:

- Exergar além do que está visível, aparente, agindo de forma proativa na busca de novos mercados, produtos, processos, serviços etc.
- Perceber novos canais para distribuição de seus produtos e serviços e novos modelos de negócio (por exemplo: marketing pela Internet e vendas associadas a outros serviços).
- Identificar sinais que podem implicar mudanças em produtos e negócios (por exemplo: aumento da concorrência e novos insumos).
- Identificar oportunidades para eliminar desperdícios (de tempo, espaço, materiais e energia) de forma sustentável. (UDESC,2019)
- Efetuar comparações entre os concorrentes em aspectos críticos (de serviço, qualidade, custo, tempo de entrega, entre outros).

2.2.2 Exemplos

Empresas de pequeno e de grande porte que inovaram por meio das ações realizadas na etapa de levantamento:

- A indústria de sorvetes Geloni observou seus concorrentes e inovou no design de embalagem. Como resultado, obteve o reposicionamento de seus produtos e maior grau de qualificação nos insumos alimentares.

- A indústria cosmética Natura se inspirou nos banhos de cheiro, hábito em algumas regiões do Brasil, e lançou a linha de águas de banho. Além disso, associou o produto ao uso sustentável de ativos da biodiversidade. (UDESC,2019)

2.2.3 Seleção

Momento de analisar as opções de oportunidades de inovação, escolher uma (ou mais) e definir a estratégia de inovação mais adequada.

As ações de seleção precisam envolver os colaboradores nos processos de tomada de decisão, destacando os benefícios dos novos produtos e serviços e passando a visão do todo para a equipe. As principais ações são:

- Entender os parâmetros-chave (preço, qualidade, velocidade, regulamentação) de competitividade do setor.
- Entender o diferencial de suas competências, do conhecimento disponível na empresa, bem como saber como pode ser adquirido o conhecimento complementar.
- Analisar as opções/oportunidades de inovação, oferecendo alternativas para a tomada de decisões e de ações.
- Escolher criteriosamente uma ou mais opções/oportunidades de inovação.
- Definir a estratégia de inovação mais adequada.
- Passar a visão do novo produto/processo para a equipe destacando os benefícios. (UDESC,2019)
- Envolver todas as pessoas da empresa em etapas do processo de inovar.
- Envolver os fornecedores-chave e usuários líderes desde o início do processo de inovar.

2.2.4 Exemplos

Empresas de pequeno e de grande porte que inovaram por meio de ações realizadas na etapa de seleção:

- A prestadora de serviços de manutenção Mecânica Grauquemar identificou problemas de desperdício de tempo e recursos. Então, selecionou tecnologias de controle de tempo por ordem de serviço. Depois, integrou a equipe em grupos de trabalho e comunicou os objetivos. Além disso, inseriu clientes-chave no processo de melhoria da prestação de serviços externos, o que permitiu aumentar a qualidade da empresa.

- A URBS, prestadora de serviços de urbanização, identificou uma oportunidade para os empresários eliminarem desperdícios de recursos financeiros e os usuários terem um transporte público mais rápido na cidade de Curitiba: implantou o cartão de transporte eletrônico, que permite o acesso direto ao sistema de bilhetagem eletrônica. (UDESC,2019)

2.2.5 Definição de recursos

Nessa terceira etapa, ocorre a definição de recursos (humanos, financeiros, de infraestrutura e tecnológicos) necessários para introduzir e/ou implementar as oportunidades de inovação selecionadas. As ações dessa etapa precisam identificar as formas de acesso (compra, desenvolvimento interno, entre outras) aos recursos mais adequadas às oportunidades de inovação a serem desenvolvidas e/ ou implementadas. As principais ações são:

- Definir o conjunto de recursos necessários para introduzir e/ou implementar as oportunidades escolhidas na etapa anterior.
- Compatibilizar os recursos necessários com as competências internas.
- Saber comprar, licenciar e contratar novidades fora da empresa.

Após a definição dos recursos (com as respectivas estimativas) e a forma de acesso a eles, é importante escolher entre utilizar recursos próprios, financiamento, fomento ou fazer um mix dessas possibilidades. (UDESC,2019)

2.2.6 Exemplos

Empresas de pequeno e de grande porte que inovaram por meio de ações realizadas na etapa de definição de recursos:

- O planejamento consistente do portfólio de produtos da Hidro Metalúrgica ZM Bombas permitiu definir uma nova estratégia de desenvolvimento de tecnologias de energia eólica de pequeno porte, direcionando a empresa para a captação de recursos financeiros subvencionados em editais públicos e privados.
- A Companhia Paranaense de Energia (Copel) identificou tecnologias, insumos e equipamentos que permitiram substituir o sistema de iluminação pública, gerando economia de mais de 22% em pequenos municípios.

2.2.7 Implementação

Nessa quarta etapa, ocorre a execução dos projetos de inovação, com o acompanhamento de seu desenvolvimento em termos de prazo, custos e qualidade sempre considerando as integrações necessárias com outros setores da empresa (logística, marketing e vendas, por exemplo). Nas ações dessa etapa, devem ser utilizados padrões de gestão e ferramentas que apoiem o gerenciamento de projetos de inovação, garantindo o uso eficiente de recursos, cumprimento de prazos e qualidade das oportunidades de inovação a serem desenvolvidas e/ou implementadas. As principais ações são:

Definir o escopo do projeto da inovação a ser introduzido e/ou implementado. Estabelecer datas e formas de acompanhamento (prazo, custos e qualidade). Preparar o lançamento da inovação.

Alinhar as atividades de introdução da inovação de produto com marketing e vendas. (UDESC,2019)

2.2.8 Exemplos

Empresas de pequeno e de grande porte que inovaram por meio de ações realizadas na etapa de implementação:

- A utilização de padrões de qualidade e a customização de processos de produção civil permitiram à construtora Doria cumprir seus prazos de entrega em razão do aumento de sua produtividade. (UDESC,2019)
- A Embraer utiliza práticas avançadas de gestão de projetos com múltiplos fornecedores e adota técnicas, tecnologias e ferramentas de engenharia de

alta complexidade que a permitem realizar a venda do projeto antes mesmo de o avião ter sido produzido. Com isso, garante a entrega do produto de acordo com os altos padrões internacionais de exigência regulatória, em especial as aeronaves utilizadas em sistemas de defesa.

2.2.9 Aprendizagem

É o momento de refletir sobre todo o processo, revisar etapas, ações e ferramentas e registrar as lições aprendidas. Nessa etapa, pode-se fazer uso de práticas e ferramentas que apoiem o processo de aprendizagem, em especial as relacionadas à gestão do conhecimento. As principais ações são:

- Refletir sobre o processo de inovação como um todo: o que aconteceu, o que funcionou bem, o que não deu certo, os resultados obtidos, novas ideias etc.
- Registrar as lições aprendidas.
- Lançar novos produtos e processos, considerando as reflexões sobre mudanças necessárias a partir do aprendizado anterior.
- Estimular o reinício do processo (“reinovação”). (UDESC,2019)

3.0 ESTIMULANDO A INOVAÇÃO E AS MUDANÇAS

Atualmente, a motivação e a satisfação nas empresas é um tema de muita importância, já que influencia no desempenho individual e organizacional. Esses fatores são responsáveis pela intensidade, direção e persistência dos esforços para atingir as metas. Portanto, quando as empresas buscam conhecer formas de manter os funcionários motivados para realizar seu trabalho está à procura da qualidade, pelo sucesso e pela lucratividade. A motivação e a satisfação estão ligadas aos aspectos psicológicos e físicos dos atendimentos das necessidades dos indivíduos. As organizações bem-sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção. O sucesso irá para as organizações que mantêm sua flexibilidade, continuamente aprimoram sua qualidade e enfrentam a concorrência colocando um constante gama de produtos e serviços inovadores no mercado. (AEDB,2008)

Os funcionários de uma empresa podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança, ou podem ser seu principal bloqueio. O desafio para os administradores é estimular a criatividade dos seus funcionários e a sua tolerância à mudança. O estudo do comportamento organizacional oferece uma grande variedade de idéias e técnicas para alcançar estas metas.

A motivação dos empregados é um dos aspectos mais críticos e, paradoxalmente, um dos mais negligenciados na gestão organizacional. Implantar sistemas de gestão pautados nas normas ISO, adotar planejamento estratégico, informatizar os processos produtivos – tudo isso é capaz de trazer vantagem competitiva. Mas, se o fator humano não estiver motivado para contribuir eficientemente para o sucesso da organização, dificilmente esta vantagem será alcançada ou mantida.

A inovação é considerada, a partir da última década, um tema estratégico na administração. Embora apontada como um fator crítico para a obtenção de vantagem competitiva, muito ainda há que ser desenvolvido para fomentá-la e descobrir suas variáveis incentivadoras. O meio organizacional visualiza a inovação como uma vantagem competitiva da não devendo, desta forma, ser reproduzida; no caso, é um segredo da própria organização.

Um exemplo é Amazon.com que está levando à falência várias pequenas livrarias ao provar que é possível vender livros pela internet. A Dell, é outro exemplo de empresa, tornou-se a maior vendedora de computadores do mundo por estar continuamente reinventando a si própria e surpreendendo seus concorrentes.

As empresas precisam aprender a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade. O estudo do comportamento organizacional pode oferecer importantes insights para ajudá-los a entender melhor um mundo profissional em contínua mudança, a superar as resistências à mudança e a facilitar a elaboração de uma cultura organizacional voltada a transformações.

Atualmente a inovação não é mais um diferencial, mas sim, uma necessidade que precisa ser desenvolvida dentro das organizações para que elas continuem competitivas.

Inovação no ambiente corporativo, nada mais é do que uma ideia (criatividade) implantada e que pode ser explorada, ou seja, essa “ideia”

necessariamente deverá gerar algum retorno efetivo para a empresa, como por exemplo: redução de custos aumento de faturamento, entre outros. (AEDB,2008)

Nada adianta, portanto, ter criatividade se não inovar. A criatividade é a capacidade de criar ideias, quando a inovação é colocar as ideias criativas em prática, gerando valor, ou seja, quando ela se torna realidade e traz resultados efetivos para a organização.

Ela precisa ser desenvolvida, estimulada e cultivada dentro da organização, através de seus colaboradores, sendo importante o destaque de alguns pontos para que isso aconteça, conforme descreve Pelizari:

- **Diversidade:** Quando se pensa em um ambiente inovador, a diversidade toma outras dimensões, já que a inovação só irá existir em um ambiente com espaço para o diferente, onde aquilo que é “tema” controverso ou contraditório deverá ser estimulado e discutido ao invés de afastado ou ignorado. Importante destacar que é um estímulo fundamental à inovação, um ambiente de trabalho composto por diferentes olhares, crenças, comportamentos e opiniões, sendo possível assim, desenvolver estratégias cada vez mais assertivas para as soluções organizacionais.

- **Ambiente:** Para desenvolver um ambiente inovador, é necessário a quebra de barreiras, hierarquias e paredes, sejam estas físicas ou mentais, entre os diversos níveis hierárquicos, pois quanto maior a proximidade entre as pessoas, desde o líder até o colaborador de início de carreira, maior a chance de conexão entre todos da organização que falam a “mesma linguagem”, compreendendo assim, as reais necessidades de mudanças organizacionais, gerando um ambiente mais seguro, acolhedor e honesto, onde as soluções são buscadas constantemente, sempre com empatia para resolver os problemas encontrados e diagnosticados no decorrer do “caminho”.

- **Entrosamento:** Com o Home Office cada vez mais ganhando força devido ao momento global de pandemia que se vive, é importante quebrar a distância que ocorre por esta forma de trabalho, pois muitas pessoas acabam ficando desconectadas do ambiente organizacional e de certa forma, acabam por “esquecer” o foco e os objetivos até então traçados. Por isso a importância de garantir meios de comunicação eficaz para os colaboradores, para que eles se

sintam como parte da empresa, sendo que isso também é uma forma de desenvolver e estimular o processo de inovação. (PHMP,2021)

- **Descompressão e Criatividade:** É fato de que, enquanto as pessoas não saírem da rotina diária, não conseguirão abrir a mente para o processo de inovação. Muitas vezes aquela ideia que surgiu em um café com os amigos, ou até mesmo em um momento de descontração em família, acaba florescendo e se concretizando quando se está “fora” da rotina ou do operacional, seja em uma sala de descanso; ou praticando atividade física ou num simples bate papo descontraído. Essa quebra de rotina proporciona o estímulo de novos pensamentos, ideias e soluções, porém, “se a empresa quer estimular o surgimento de soluções inovadoras, precisa construir condições ambientais que estimulem novas maneiras de ver, sentir e pensar”. Incentivos e Recompensas: Belizário (2019, p. 12), descreve que:

“A questão financeira também é muito importante. Prêmios em dinheiro, bônus, stock options, entre outros mecanismos de reconhecimento, sempre serão grandes incentivos para “reconhecer” em curto prazo alguma nova ideia ou ação inovadora que gerou ganhos ou economias para as empresas. No entanto, atrelar a inovação a reconhecimentos financeiros individuais, apesar de ser um bom ferramental, pode ser, em alguns casos, um desserviço para a inovação. A melhor forma de incentivar e recompensar os colaboradores para promover um real ambiente de inovação é fazer com que todos se sintam parte integrante do processo, gerando um ambiente de estímulo e não de ameaça para as novas ideias. Assim, o ideal é que as ideias sejam reconhecidas como um projeto coletivo, em que a contribuição e a construção coletiva façam realmente a diferença e gerem um resultado exponencialmente melhor do que ações individuais.”

Oliveira, também elenca os pontos importantes para desenvolver o procedesse de inovação dentro da organização, sendo:

- **Feedback e diálogo:** É importante abrir espaço em reuniões corporativas onde todos possam participar com suas opiniões e ideias, e é muitas vezes neste momento que surgem as ideias inovadoras. Não esquecendo que o feedback é uma ferramenta importante no processo de inovação, onde o colaborador terá um retorno do seu trabalho, de uma vez que é importante destacar os pontos fortes de cada um, sempre buscando valorizar suas qualidades, e nunca

“exaltar” o erro, pois o erro quando identificado precisa ser “corrigido” de forma que o colaborador não tenha medo de errar, mas ao contrário, consigam em conjunto desenvolver uma solução para evitá-lo. Isso gera empatia e confiança. (PHMP,2021)

- Ações criativas: Estas podem ser através de palestras, eventos, Webinars e Lives, sendo que é importante também, neste contexto, a organização reconhecer os “bons” colaboradores, pois é uma forma de inspirar os demais membros da equipe.

- Uso de ferramentas tecnológicas: A organização pode utilizar de plataformas online para estimular a interação, comunicação e diálogo entre os membros da equipe de trabalho, bem como, os seus treinamentos. Isso faz com que as pessoas fiquem mais próximas em busca dos resultados e objetivos traçados.

Importante destacar que estimular a criatividade e inovação entre os colaboradores é uma iniciativa que deverá partir da organização, pois juntos, empresa e colaboradores, geram novas oportunidades e “incentivam” toda a equipe a encontrarem novas ideias e soluções. Assim, observa-se que atualmente, incentivar, desenvolver e encorajar essas capacidades entre os colaboradores a tomarem decisões cada vez mais criativas, não é um “diferencial”, mas sim, uma exigência de mercado e é peça chave para o sucesso das organizações que buscam melhorias contínuas e valorização de sua equipe de trabalho. (PHMP,2021)

3.1 PERCEPÇÕES E TOMADA DE DECISÕES

Antes de qualquer análise é preciso definir o que é percepção: Segundo o Dicionário Online “Ação ou efeito de perceber alguma coisa por meio das sensações; impressão: percepção do clima. Compreensão do sentido de algo através da Inteligência; entendimento: percepção de uma teoria. Juízo consciencioso sobre algo ou alguém: é necessário entender a percepção do certo e do errado. [Por Extensão] Intuição geralmente de teor moral: percepção do bem e do mal”.

A percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Entretanto, o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva.

Por que a percepção é importante para o estudo do comportamento organizacional? Simplesmente porque o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade, não na realidade em si. O mundo importante para o comportamento é o mundo na forma em que é percebido. (UNIBAN, 2014)

Um conjunto de fatores opera para moldar e, por vezes, distorcer a percepção. Esses fatores podem estar no observador, no objeto ou alvo da percepção, ou no contexto da situação em que se dá a percepção. Quando uma pessoa observa um alvo e tenta interpretar o que está percebendo, essa interpretação é fortemente influenciada pelas características pessoais do observador. Entre as características pessoais mais relevantes que afetam a percepção estão atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. Se você espera que os policiais sejam autoritários, que os jovens não tenham ambição ou que os funcionários públicos sejam inescrupulosos, você vai percebê-los desta forma, independentemente de eles terem esses traços. As características do alvo que está sendo observado também podem afetar a percepção. As pessoas barulhentas costumam chamar mais a atenção do que as quietas. Isso se pode dizer a respeito de pessoas muito atraentes. Como os alvos não são observados isoladamente, a sua relação com o cenário influencia a percepção, do mesmo modo que a nossa tendência de agrupar coisas próximas ou parecidas.

Nas organizações, os indivíduos tomam decisões, isto é, escolhem entre duas ou mais alternativas. Os altos executivos, por exemplo, determinam as metas da organização, quais produtos ou serviços oferecer, como financiar suas operações ou onde localizar uma nova unidade da empresa. Os executivos de nível médio e inferior determinam o cronograma de produção, selecionam os novos funcionários e decidem como financiar os aumentos salariais. Evidentemente, as decisões não são prerrogativa somente dos executivos. Os demais funcionários também tomam decisões que afetam seu trabalho e a organização. As mais óbvias decisões neste nível são as de ir ou não ao trabalho, quanto esforço despender nas atividades e cumprir ou não o que foi determinado pelo chefe imediato. Além disso, um número crescente de organizações está dando maior autonomia aos seus funcionários, transferindo para eles um poder de decisão historicamente reservado aos executivos. (BRANDALISE, 2017)

A tomada de decisão individual é, portanto, uma parte importante do comportamento organizacional. Mas a forma como as pessoas tomam as decisões e a qualidade de suas escolhas finais depende muito de suas percepções. A tomada de decisão ocorre em reação a um problema.

Isto é, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos. Assim, se o seu carro quebrar e você depender dele para chegar à escola, você terá um problema que requer uma decisão. Infelizmente, a maioria dos problemas não se apresenta de forma tão clara, com um rótulo dizendo "problema" para sua identificação. O que é um problema para uma pessoa pode ser um estado satisfatório para outra. Um executivo pode ver a queda de dois por cento nas vendas do trimestre de sua divisão como um problema sério, que exige sua imediata ação. (ROBBINS,2018)

Um outro executivo da mesma empresa, responsável por outra divisão, pode ver essa queda de dois por cento nas vendas como perfeitamente aceitável. Desta forma, o conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa.

Todas as decisões requerem interpretação e avaliação de informações. Os dados costumam vir de diversas fontes e precisam ser selecionados, processados e interpretados.

O Processo de tomada de decisões racionais. Aquele que toma decisões para otimizar é racional, isto é, faz escolhas consistentes para a maximização de valor, dentro de certos limites. Estas escolhas são feitas seguindo-se um modelo de tomada de decisões racionais de seis passos.

Os seis passos do modelo de tomada de decisões racionais estão listados abaixo.

O modelo começa com a definição do problema. Como já foi mencionado, um problema existe quando há uma discrepância entre o estado existente e um estado desejável. Se você estiver calculando suas despesas mensais e descobrir que gasta cem dólares a mais do que o previsto em seu orçamento, terá definido um problema. Muitas decisões mal tomadas têm origem na não identificação do problema ou em sua definição equivocada.

Uma vez definido o problema, o tomador de decisões precisa identificar os critérios de decisão que serão importantes para a sua resolução. Nesta etapa, ele determina o que é relevante para decidir. E aqui que entram no processo interesses, valores e outras preferências pessoais do tomador de decisões. A identificação destes critérios é importante pois o que parece relevante para uma pessoa pode não parecer para outra. É bom também ter em mente que quaisquer fatores não identificados nesta etapa são considerados irrelevantes para o tomador de decisões. Raramente todos os critérios identificados têm importância igual. Assim, o terceiro passo do modelo é pesar os critérios identificados anteriormente para lhes atribuir a prioridade correta nas decisões. O quarto passo requer que o tomador de decisões defina as alternativas possíveis para resolver o problema de forma satisfatória. (UNIBAN,2014)

Nesta etapa, as alternativas são apenas listadas, sem qualquer tentativa de avaliá-las. Depois que as alternativas foram elaboradas, o tomador de decisões precisa analisar criticamente e avaliar cada uma delas. Isto é feito classificando-as de acordo com cada um dos critérios estabelecidos. Os pontos fortes e fracos de cada alternativa se tornam evidentes quando elas são comparadas com os critérios e pesos definidos no segundo e no terceiro passos do modelo.

A etapa final é a seleção da melhor alternativa pelo cálculo da decisão ótima. Isso é feito avaliando-se cada alternativa em relação aos critérios ponderados e selecionando-se aquela que tiver pontuação maior. Ou seja, de maneira sucinta:

1. Definir o problema.
2. Identificar os critérios para a decisão.
3. Atribuir pesos específicos a cada um desses critérios.
4. Desenvolver alternativas.
5. Avaliar as alternativas.
6. Escolher a melhor alternativa.

3.2 IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO

No desenvolvimento de políticas de Gestão de Recursos Humanos por parte das organizações, a confiança assume um papel importante. Tzafrir realizou um estudo com 104 gestores de recursos humanos de empresas consideradas como as mais importantes nos sectores da indústria, serviços e comércio. O seu estudo teve como objetivo “avaliar as condições que desencadeiam confiança, ou seja, o que é que faz os gestores aceitarem a vulnerabilidade em atos de gestão que fazem parte da Gestão de Recursos Humanos. A sua investigação estuda a confiança como variável importante na expectativa dos gestores, possuindo impacto na percepção de diminuição de vulnerabilidade e de risco. (FERREIRA,2010)

3.3 MOTIVAÇÃO

“Motivação pode ser entendida como um motivo que leva o indivíduo à ação”. “Motivação é uma força que aciona e direciona o comportamento”. “Motivação é uma energia que aciona e direciona o comportamento”. “Impulso é uma energia que aciona e direciona o comportamento”. (PEPSIC,2005)

A motivação organizacional está relacionada com a disposição que os colaboradores precisam ter para cumprir bem suas tarefas, de forma produtiva e proativa. Ela indica o processo pela qual o comportamento humano é incentivado, seja por algum motivo ou razão.

Podemos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Um dos maiores desafios das organizações em geral é motivar corretamente seus colaboradores, de maneira que ambas as partes se beneficiem. Isso quer dizer que motivar não é somente fazer com que a empresa alcance seus objetivos e metas, é também favorecer o bem-estar de cada colaborador.

O objetivo de toda organização empresarial é a obtenção de lucros, que só são alcançados caso os empregados desempenhem seu papel com excelência. Para isso, é necessário que os funcionários se sintam motivados a trabalhar. Um bom gestor precisa perceber como trabalhar a motivação de cada colaborador, com a finalidade de promover um ambiente que favoreça o crescimento do funcionário e da organização.

Os três elementos-chave por definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade.

O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

No final da década de 1960, Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos. (ROBBINS,2009)

Mais ainda, podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos. Objetivos específicos difíceis produzem melhor resultados do que a meta genérica de "faça o melhor que puder". A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno.

Por exemplo, quando um caminhoneiro se compromete a fazer 12 viagens por semana entre Toronto, no Canadá, e Buffalo, no Estado de Nova York, esta decisão lhe dá uma meta específica para tentar atingir. Podemos dizer que, com todas as outras condições estáveis, o caminhoneiro com objetivo específico terá um

desempenho superior ao de seus colegas que trabalham sem metas determinadas, ou apenas tentando "fazer o melhor possível".

As pessoas trabalham melhor quando têm feedback em relação ao seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que elas têm feito e o que precisa ser realizado para o alcance do objetivo. Ou seja, o feedback funciona como um guia para o comportamento.

A ausência da motivação organizacional causa diversos problemas a organização dentro os quais podemos citar:

- Diminuição da produtividade;
- Redução da qualidade dos serviços e produtos;
- Falta de iniciativa e aumento de falhas;
- Ambiente de trabalho negativo;
- Aumento da Rotatividade;
- Entre outras.

Apesar de a motivação ser um impulso interior, intrínseco ao indivíduo, existe a possibilidade de criar estímulos externos capazes de fazer com que a pessoa se sinta motivada a cumprir suas tarefas. Isso significa que motivar pode ser a ação de encorajar e incentivar alguém a buscar algo a mais, e, conseqüentemente alcançar patamares superiores. Algumas ações adotadas pela organização podem criar ambientais propícios a motivação, dentre elas estão:

- Aprimoramento da comunicação interna da empresa;
- Aplicação de treinamentos e reuniões periódicas com as equipes de trabalho;
- Investimento na cultura de feedbacks;
- Implementação de plano de carreira e desenvolvimento pessoal;
- Estabelecimento de metas individuais e coletivas; (ROBBINS,2009)
- Uso de sistemas de recompensas;
- Mudanças na política de benefícios
- Celebração de vitórias;
- Pesquisas de clima organizacional.
- Etc.

3.4 CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES

Figura 2 — RH: conflitos e soluções



Fonte: Page Michael,2021

Negociação de conflitos na empresa é uma técnica de gestão de pessoas que visa levar dois ou mais colaboradores (ou equipes) da organização a alinharem seus objetivos, expectativas e atitudes para que voltem a trabalhar de forma harmoniosa e colaborativa, depois de discordarem, radicalmente sobre algum aspecto do negócio.

Inicialmente é importante definir e compreender o que é uma negociação. Esta palavra vem sendo amplamente utilizada no mundo dos negócios, na política e em nossos relacionamentos diários com família e amigos. Pode-se dizer que o mundo em que vivemos está em constante negociação. Há que se ressaltar que a negociação é multidisciplinar, ou seja, ela abrange diversas áreas de estudo, desde comportamentais, até áreas mais específicas como administração, marketing, sociologia, psicologia. Entretanto, o que não se pode deixar de observar é que a negociação deve ser desenvolvida a fim de que ela tenha um resultado de sucesso.

No ambiente corporativo, é comum surgirem situações em que pessoas ou equipes não concordam sobre determinado assunto.

E isso é bom, pois a pluralidade de ideias e perspectivas contribui para a inovação e criatividade da empresa:

“As organizações constituem-se em verdadeiras arenas

para conflitos individuais ou grupais, nos quais os participantes lutam por recursos limitados, possibilidades de progresso na carreira, privilégios e outras recompensas que possam ser proporcionadas pela empresa. Os conflitos entre grupos são muito comuns, tanto dentro quanto fora das organizações. Segundo Hampton, (1991, p.297) o conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas. A seguir, a parte frustrada interpreta a situação

projetando suas consequências, passando a comportar-se à luz da situação imaginada. A outra parte envolvida

reage a este comportamento, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes daquelas imaginadas pela outra parte. Tem-se então, os resultados do conflito, que podem ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um intérprete a situação a seu modo.” (MARTINELLI E ALMEIDA, p.47)

Porém, se a organização não souber administrar seus conflitos internos causados por opiniões divergentes, ela pode ser onerada de diversas formas, como:

- A perda na produtividade,
- O aumento na insatisfação dos clientes;
- A elevação da rotatividade (índice de turnover) de talentos.

Para os gestores, é extremamente importante conhecer e detectar um conflito, principalmente em suas fases iniciais. Isto porque cabe aos administradores e gestores a tarefa de identificar as diferenças, o objeto e a natureza do conflito, a fim de verificar a melhor forma de solucioná-lo. O bom gestor aplica as modalidades de resolução de conflito mais adequadas. Entretanto, deve se planejar e observar os conflitos, para sempre tirar o máximo proveito da situação conflitante em benefício

dos objetivos da empresa, sem influenciar negativamente nos objetivos do seu oponente.

A negociação considerada como um processo envolve além de meios de comunicação, uma preparação do negociador e o desenvolvimento de um planejamento adequado. O incremento de habilidades aparece juntamente com a organização do negociador através de um foco bem definido no alcance do objetivo proposto. Por ser concebida então, como um processo, é necessário ter a definição do objeto da negociação e, principalmente, saber de onde extrair as informações para seu adequado planejamento e condução. (EFIVEST,2018)

Quando se fala que uma negociação é um processo, a característica intrínseca é que ela acontece em partes bem definidas. Observe que a negociação não busca apenas o resultado positivo para uma das partes, mas sim para todas as envolvidas. Isto porque, se acredita que uma negociação só acontece com a idéia da ganha-ganha e não do ganha-perde.

3.5 CARACTERÍSTICAS DE UM BOM NEGOCIADOR

As características de um negociador perpassam por peculiaridades técnicas e comportamentais. Ao se tratar das questões comportamentais muitas são as dificuldades: egos sobrepostos, emoções negativas, posições rígidas e extremamente competitivas, falta de simetria e poder e falta de preparo. Para trabalhar com situações de conflito, não se pode deixar de considerar que elas causam reações que envolvem o racional e o emocional do indivíduo.

Muitos são os autores que, ao longo do tempo, buscam compreender e descrever o perfil dos negociadores.

É sabido que um bom negociador deve ter as características positivas, tanto do perfil, quanto dos aspectos comportamentais. Em consonância com essa afirmação, observe as características estabelecidas por Enilda Carvalho do que vem a ser um bom negociador.

Aproveite para estabelecer tais características como dicas para seu aperfeiçoamento pessoal. Um excelente negociador deve possuir:

- Bom Relacionamento Interpessoal - simpatia e bom humor.

- Boa Habilidade de Comunicação – usar linguagem simples, correta e atualizada, sem exageros nem exibicionismos. É importante valorizar o ouvir mais e falar menos. Cuidar com o excesso de “franqueza” que muitas vezes está relacionada à agressividade, ao falar sem pensar.

- Boa Postura e Apresentação – respeitar as diferenças culturais e estar adequado ao ambiente de negociação.

- Ser Proativo – procurar mudar e buscar soluções para os conflitos, não “aceitar as coisas como elas são” e não ser acomodado.

- Ser Criativo – viabilizar novas ideias, novas alternativas e soluções.

- Saber Planejar – ter o hábito de estabelecer objetivos, metas e traçar estratégias para alcançá-los. (EFIVEST,2018)

Por outro lado, observe o contraponto, ou seja, o que um bom negociador não deve possuir como característica. O SEBRAE estabeleceu o comportamento negativo dos negociadores brasileiros, observe:

Os Pecados do Negociador Brasileiro:

- Prende-se a detalhes e esquece o todo;
- Provoca ressentimentos explorando as fraquezas da outra parte;
- Evita o conflito, em vez de administrá-lo;
- Confia demais em suas habilidades e queima etapas importantes de negociação;

- Improvisa muito, abusando do jogo de cintura e desprezando o planejamento;

- Não cumpre prazos ou promessas e com isso, perde credibilidade;
- Preocupa-se apenas com o seu lado;
- Ignora as diferenças e desrespeita a lógica do outro negociador;
- Trabalha com uma margem estreita;
- Não explora convenientemente o fator tempo, tornando-se impaciente;
- Assume com frequência uma postura defensiva;
- Está mais preocupado em falar do que em ouvir;
- Possui baixa flexibilidade e não costuma colocar-se no lugar do outro;
- Utiliza termos técnicos ou linguagem inacessível à outra parte;
- Não dá importância devida aos resultados da negociação.

O gestor ou administrador de uma empresa deve sempre buscar a melhor alternativa para suas negociações e principalmente, aprimorar sua habilidade e comportamentos. Além disso, não esquecer também que as pessoas com quem se negocia, são seres humanos e que algumas características que você possui, ao negociar, podem ser iguais às de seus oponentes.

3.6 COMO ADMINISTRAR O STRESS E A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo dos anos o processo de trabalho tem sofrido sucessivas mudanças. Iniciando pela economia de subsistência onde o homem produzia somente o que era necessário para o seu próprio consumo e logo depois com os trabalhos artesanais que eram produzidos manualmente e vendidos em uma escala menor, até chegar ao mercado capitalista que vivemos em nossos tempos atuais. (FEMA,2013)

O ambiente corporativo é composto por diversas demandas, prazos apertados, metas, reuniões e inúmeras decisões que precisam ser tomadas. Todos esses desafios podem fazer com que os profissionais apresentem cada vez mais ansiedade, cansaço, insegurança e estresse no trabalho.

Dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) apontam que, entre o 2000 e 2011, o estresse foi uma das três principais causas de afastamento do trabalho no País. De acordo com o órgão, e estimativa é de que até 2020 o estresse esteja no primeiro lugar entre os causadores de afastamento de funcionários.

As relações humanas estão habitualmente associadas ao ambiente de trabalho, pois o indivíduo está constantemente sujeito ao convívio social neste

ambiente. Ao estabelecer relações positivas no ambiente de trabalho o trabalhador coopera para desenvolver a harmonia e assim contribui para um bom ambiente de trabalho, onde os conflitos e as discussões não são frequentes.

Se, pelo contrário, esse trabalhador passar a vida a queixar-se dos restantes colegas de trabalho e estiver sempre a criar confusão com estes, arrisca-se a criar um mau ambiente de trabalho. Como exemplo de um ambiente positivo, citamos a frase: “Nesta empresa sinto-me tão bem como se estivesse com minha família.”, e negativo, “O salário era bastante aliciante, mas trabalhar neste ambiente deixava muito a desejar”. Portanto observamos que a atividade laboral não depende unicamente da remuneração, claro que todo sujeito se prepara para evoluir no

trabalho, porém outras questões em relação à escolha do ambiente de trabalho pesam na permanência no emprego.

O estresse organizacional é um problema relacionado à dificuldade para lidar com todas as exigências do ambiente corporativo — o que envolve as demandas excessivas, os prazos apertados, as dificuldades com a rotina na empresa e a tensão nas relações com colegas, clientes e superiores.

O clima organizacional pode ser definido como a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar, também podemos dizer que são as relações existentes neste ambiente que constrói o clima organizacional, sendo este dependente das ações humanas e suas relações. (FEMA,2013)

Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, sujeitos dele já que também o influenciemos. Esse ciclo de influências criará um efeito o qual chamamos de "realimentação de auto reforço", fazendo com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia a dia.

Assim, se a cultura organizacional for virtuosa, esse ciclo amplificará comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas se a cultura for viciosa, o ciclo de influências arrastará a empresa para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas e os seus relacionamentos.

A má gestão do clima organizacional pode causar vários prejuízos, para termos uma ideia da dimensão do problema, vamos avaliar o impacto de apenas três dos principais efeitos ocasionados por um ambiente de trabalho inadequado.

- Baixa produtividade: Trabalhadores insatisfeitos e sem motivação diminuem sua capacidade de produção consideravelmente, já quando há motivação constata-se que a produção aumenta.
- Gastos com rescisões: É possível perceber também que em empresas nas quais a motivação de seus colaboradores não se constitui em elemento de preocupação perdem profissional constantemente, gerando muitos gastos com rescisões de contratos e rotatividade de funcionários o que reflete na instabilidade. É

importante destacar que a incompetência técnica nem sempre se constitui em elemento de rescisões, por vezes percebe-se que a falta de relações interpessoais indica maiores problemas relacionados a este fator.

- Gastos com seleção e treinamento: Toda empresa tem uma boa noção dos altos custos de tempo e dinheiro envolvidos no processo de seleção e treinamento do seu pessoal. A melhoria do clima organizacional é um desafio bastante complexo dado o alto grau de subjetividade envolvido nesse processo.

As pesquisas de clima organizacional apenas trazem um mapeamento do ambiente psicológico, mas não têm o poder (nem a pretensão) de prover soluções efetivas para o problema. (FEMA,2013)

O problema, que afeta muitos trabalhadores em todo o mundo, pode trazer variadas consequências para a saúde física e emocional de profissionais. A classe médica diz que o estresse pode ser responsável pelo desenvolvimento diversas patologias, tais como:

- Ansiedade;
- Insegurança;
- Distúrbios do sono;
- Isolamento social;
- Problemas cardiovasculares;
- Depressão;
- Enxaqueca;
- Problemas estomacais.

A saúde do trabalhador fica comprometida, quando este começa a exercer um papel de multifuncionalidade dentro da empresa gerando a fadiga e o desgaste profissional. Estes sintomas alienam o trabalhador do processo produtivo a ponto de gerar danos psicológicos.

Quando o indivíduo está estressado, a produção de cortisol no seu organismo aumenta muito mais do que o necessário, causando diversos distúrbios. Apesar de este ser um hormônio fundamental para os seres humanos — que funciona como um mecanismo de defesa e garante que o organismo produza a adrenalina necessária para se manter motivado e revigorado —, é preciso encontrar um equilíbrio para que o sistema imunológico não fique enfraquecido, deixando o profissional sujeito a doenças e transtornos psicológicos. (FEMA,2013)

3.7 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS EM ORGANIZAÇÕES

Desenvolvimento de carreira nada mais é que traçar um plano estratégico, com metas e objetivos, incluindo cada etapa para alcançá-los. Trata-se de um projeto a longo prazo, com foco no seu crescimento profissional e conquistas no mercado.

Enquanto algumas empresas acreditam que a gestão de carreira é de total responsabilidade do colaborador, outras participam do processo ativamente.

É através de um bom planejamento de carreira que os colaboradores conseguem garantir uma evolução profissional mais eficaz e alinhada com os interesses próprios. Sem essa ferramenta, ficamos expostos aos fatores externos, interesses de terceiros e mudanças que ocorrem com frequência nas organizações e no mercado.

Por isso, a gestão de carreira é fundamental para todos que querem construir uma trajetória profissional de sucesso e realizações. É através dessa ferramenta que o colaborador conseguirá compreender se está no caminho certo e se os seus esforços estão trazendo os resultados esperados.

Quais as vantagens para a empresa? Engana-se quem pensa que a gestão de carreira traz vantagens apenas para o colaborador. Ao incentivar o desenvolvimento e o crescimento dos profissionais, as empresas ficam mais perto de conseguir a tão desejada retenção de talentos.

Organizações que não estão prestando atenção em planos de carreira, avaliações de desempenho e planos de desenvolvimento individual estão correndo cada vez mais riscos de perder os profissionais com melhor performance.

Por isso, cabe ao RH e os gestores do negócio traçarem estratégias e investir em ferramentas capazes de permitir uma gestão de carreiras, seja incentivando o desenvolvimento ou até mesmo traçando jornadas de crescimento dentro dos setores.

Além de fidelização, os gestores terão equipes mais engajadas, preparadas e independentes. O resultado desse novo cenário será positivo tanto para o ambiente quanto para o faturamento do negócio.

O empregado, atualmente, pode não vir apenas a depender somente da organização para o desenvolvimento de sua carreira. Sua carreira também está diretamente relacionada às suas competências, experiências de vida e a busca pelo conhecimento. Aproveitar melhor seu tempo livre para o aprimoramento de suas habilidades e capacitações, ter acesso a múltiplas informações, ter uma eficiente rede de relacionamentos e possuir uma tolerância multicultural podem conduzir o profissional a um preparo especializado para superar os obstáculos observados na concepção da sua carreira pela organização e as transformações do turbulento mercado global (BASTOS FILHO, 2005).

O trabalhador brasileiro tem uma natureza empreendedora. No cenário nacional contemporâneo, com números atualizados recentemente, existem cerca de 4,7 milhões de empresas no Brasil, sendo que desse total, 1,5 milhão são compostas de um único funcionário, o empreendedor (fundador). Mais de 3 milhões das restantes são de micros ou pequenas empresas, com poucos funcionários, porém inseridos em um ambiente de constante trocas.

Apenas 330 empresas no Brasil têm capital aberto (CALVOSA, 2008). Muitas dessas empresas fecham as portas, cerca de 65%, nos três primeiros anos de vida. Por que então não empreender na própria carreira, mudando apenas de organização? Isso pode ser uma alternativa para atingir um satisfatório grau de liberdade, sem correr os riscos de um empreendimento.

Novas modalidades de carreira surgiram e se fazem presente como opções e iniciativas que devem ser buscadas pelo próprio funcionário ao deslocarem o eixo de comando do capital do empresário de um trabalho burocratizado, servil e regular para um autônomo, desprendido e oportuno, com caráter de colaboração, livre dos “muros organizacionais”, com riscos e oportunidades que a carreira tradicional não pode apresentar (CALVOSA, 2009).

Para as organizações, principalmente as de grande porte, um sistema de administração de carreira torna-se necessário para conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, com o estabelecimento de diretrizes, estruturas de carreira e instrumentos de gestão.

O estudo e a aplicação de “carreiras” podem conduzir os indivíduos a trabalharem mais motivados em uma organização, pelo menos enquanto nela permanecerem. Uma nova oportunidade de desenho de carreira é a carreira sem

fronteiras, que é o tipo de carreira construída pelo empregado (e não pela organização) que prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional do indivíduo com a sua organização.

Apenas uma minoria atualmente consegue, de forma ativa, conduzir a sua própria carreira, especificamente cerca de 2% da população economicamente ativa, mas esse quadro sobe a cada dia e o movimento evolucionário apresenta-se imutável e permitirá aos trabalhadores ganhos empregatícios e direitos trabalhistas à medida que as organizações terão que produzir novos desenhos e ferramentas de gerenciamento para conduzir esse 'novo' modelo de empregado.

A existência de um planejamento ativo de carreira permite aos indivíduos a ascensão a graus crescentes de abstração e complexidade de tarefas e funções, de forma a aumentar o comprometimento e a motivação desse funcionário como o seu próprio trabalho e desempenho e não mais com a organização como os modelos de gestão que vigoram até então 14 sustentam o vínculo de tal comprometimento e apego. Para as organizações, principalmente as de grande porte, um sistema.

Nessa modalidade de carreira, o empregado não se limita a ter relações comerciais com um empregador único ou com vínculos empregatícios estáveis. Dentro desse novo desenho de carreira existe uma modalidade chamada carreira proteína, que é um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando a carreira. (CALVOSA, 2009).

Consiste em todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional etc. relevantes porque partiram de uma escolha pessoal buscando elementos integrativos e unificadores da vida.

O fato de uma pessoa realizar um trabalho "do qual ela realmente goste", faz com que ela cresça e em muito contribui para a sua qualidade de vida geral, a maioria dos trabalhadores, ao contrário do que muitos empregadores pensam, não está interessada primariamente em remuneração (como no início do século passado), ou apenas em qualidade de vida no trabalho (visão defendida há cerca de 15 anos atrás), mas, essencialmente, no sucesso profissional, essa é uma característica observada no 'novo' modelo de trabalhador e dá força ao planejamento de carreira e sustentação de seu estudo, com base na idéia de que

assim ele terá mais facilidade de encontrar o seu espaço de atuação nesse mundo altamente mutante do trabalho. (CALVOSA, 2009).

4. CONCLUSÃO

O desempenho de um funcionário é a referência que o público externo tem da imagem dele; também é de responsabilidade da empresa sua saúde como um todo. Assim sendo, quando se tem equipes que estão constantemente com embates, é fato que se tenha uma visão negativa da empresa, bem como ela terá problemas com produtividade.

A falta da cultura organizacional, cria empresas desorientadas e distantes. Esse estudo permite que os gestores de capital humano tenham pleno conhecimento do perfil das pessoas que estão em suas equipes.

Contudo, as empresas tendem a motivar seus colaboradores com bonificações, treinamentos gratuitos, escalas que mostram seu desempenho por mês, facilitando assim a percepção do mesmo em melhorias nos seus comportamentos profissionais e pessoais.

Ao reunir habilidades técnicas e habilidades comportamentais, sua empresa passar a construir equipes de alto desempenho, que possuem boa comunicação, colaboração e conhecimentos que se complementam. Desse modo, a motivação e os resultados de sua equipe só tendem a crescer. Afinal, funcionários valorizados e satisfeitos não têm motivos para buscar oportunidades fora da empresa, pois preferem desenvolver seu potencial e construir uma carreira dentro dela.

Gerir pessoas não é uma tarefa fácil para o administrador, como podemos perceber durante a confecção desse trabalho; pois, cada indivíduo tem sua própria verdade, sentimentos e aspirações quanto ao trabalho que desempenha e sua vida pessoal.

5. REFERÊNCIAS

BASTOS FILHO, João Florêncio. Gestão de Carreiras – Âncoras, Portos e Timoneiros. Editora Fênix, 2005. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/312_Desenvolvimento%20de%20Carreiras.pdf. Acesso em 14 de abril de 2022

BRANDALISE, Loreni. Administração de materiais e logística. Simplíssimo Livros Ltda, Cascavel, v. 3, f. 174, 348 p.2017. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/read/405655881/administracao-de-materiais-e-logistica>> Acesso em: 01 agosto 2022

CALVOSA, Marcello. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o Estudo do Perfil do Estudante de Administração da UFRRJ. Revista Universidade Rural. Série Ciências Humanas, v. 29, p. 1-18, 2008. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/312_Desenvolvimento%20de%20Carreiras.pdf. Acesso em 14 de abril de 2022

CALVOSA, Marcello. Tecnologia e Organização do Trabalho. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. p. 212. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/312_Desenvolvimento%20de%20Carreiras.pdf. Acesso em 14 de abril de 2022

FERREIRA, Ana Teresa. Tomada de Decisão em Gestores de Recursos Humanos e Confiança Organizacional.: Universidade do Minho, Portugal, 2010. 35 p. Disponível em:< <http://hdl.handle.net/10284/2268>. > Acesso em: 14 julho 2022

MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula - Negociação: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.disponivel em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2835/000282023.pdf?sequence=1> Acesso em: 18 de agosto de 2022

Ponto Tel., 2021, Diversidade na Empresa: Entenda o conceito e a importância. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/diversidade-nas-empresas/#2>. Acesso em: 19 jun. 2022.

USP, 2007 Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79078/83150>. > Acesso em: 1 ago. 2022.

SITWARE, Comportamento organizacional: tudo o que você precisa saber sobre a forma com que seus colaboradores se comportam e o impacto disso no desempenho da sua empresa. 2021 Disponível em:<<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/comportamento-organizacional.>> Acesso em: 14 jun. 2022.

TAQ. 10 passos para promover a diversidade nas organizações.2020. Disponível em: < <https://www.taqe.com.br/10-passos-para-promover-a-diversidade-nas-organizacoes/>. > Acesso em: 1 ago. 2022.

UNIASSELVI – Comportamento, Clima e Cultura Organizacional, Uniasselvi, 2017 – 192 pag. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=25049>. Acesso dia 14 de ago. de 2022

BONA, Daniela, V. - Comportamento Organizacional: o que é? Qual a sua importância? - 2019 Disponível em: <https://andrebona.com.br/comportamento-organizacional-o-que-e-e-qual-sua-importancia/>. Acesso dia 23 de jul. de 2022

BWG – DIVERSIDADE NO TRABALHO – 2021 Disponível em: <https://www.bwg.com.br/diversidade-no-trabalho-beneficios-desafios/> Acesso dia 03 de setembro de 2022

CARVALHO, Hélio G. – GESTÃO DE INOVAÇÃO – UTFPR – 2011 Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/150137624.pdf> Acesso dia 08 de ago. de 2022

UDESC- PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO E PRÁTICA – Aula 22 – Slides. Disponível em: 2019 https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/10352/Aula_22____Processo_de_Gest_o_da_Inova__o_na_pr_tica_15592522211131_10352.pdf Acesso dia 15 de ago. de 2022

PHMP – COMO ESTIMULAR A INOVAÇÃO NOS COLABORADORES. -PHMP Advogados – 2021 Disponível em: <https://phmp.com.br/como-estimular-a-inovacao-nos-colaboradores/>. Acesso dia 14 de ago. de 2022

EFIVEST – CONFLITO E NEGOCIAÇÃO – 2015. -Secretaria de Educação de Pernambuco. Disponível em: <https://efivest.com.br/wp-content/uploads/2018/12/conflitos-pe.pdf> Acesso dia 14 de jul. de 2022

FEMA - O ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO; CAUSA, CONSEQUENCIA-FEMA 2013 Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011261124.pdf> Acesso em 23 de jul. de 2022

AEDB - Relações de Trabalho: Planejamento e Novas Oportunidades de Carreira para o Trabalhador 2008 Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/312_.pdf. Acesso dia 17 de jul. de 2022

SITWARE - Comportamento organizacional: tudo o que você precisa saber sobre a forma com que seus colaboradores se comportam e o impacto disso no desempenho da sua empresa, 2020 – Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/comportamento-organizacional/>. Acesso dia 24 de out. de 2022

UNIBAN – Gestão Segurança Empresarial, 2014 – Disponível em: <http://www.geocities.ws/portalsitesbrasil/GestaoPessoas6.htm>. Acesso dia 24 de out. de 2022

ROBBINS - Comportamento Organizacional, 2018 – Disponível em: <https://psicod.org/stephen-p-robbins-comportamento-organizacional.html?page=172%20%E2%80%93>. Acesso dia 24 de out. de 2022

ROBBINS - Conceitos básicos de motivação, 2009 – Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5690219/mod_resource/content/1/robbins_2009_livro_comportamento_organiz-149-202.pdf. Acesso dia 24 de out. de 2022

EFIVEST - Conflito e Negociação, 2018 – Disponível em: <https://efivest.com.br/wp-content/uploads/2018/12/conflitos-pe.pdf>. Acesso dia 24 de out. de 2022