

FORMAS DE COMPORTAMENTOS DOS GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES

Sonia Mara Romero, Ph.D.¹

Apresentação

Para escrever e analisar o comportamento dos gestores nas organizações é preciso rever alguns temas importantes, como cultura organizacional, clima, e qualidade de vida no trabalho. As variáveis intervenientes nas relações entre gestores e empregados são muitas, portanto, neste artigo apresentam-se inicialmente alguns conceitos principais sobre cultura e clima organizacional, bem como qualidade de vida no trabalho. A seguir, foca-se o tema assertividade, procurando entender os aspectos intervenientes nas relações organizacionais que podem determinar comportamentos inadequados por parte dos gestores, gerando reações negativas no seu grupo de colaboradores. Finalizando analisam-se as práticas das várias formas de comportamentos, bem como a importância do desenvolvimento do comportamento assertivo por parte dos gestores nas organizações.

1. Cultura e clima organizacional

Cada organização estrutura a sua cultura de acordo com os valores disseminados pelos seus fundadores. Inicialmente é importante esclarecer o conceito de cultura organizacional. Um dos conceitos referendados pelos autores como completo sobre cultura organizacional é apresentado por Schein:

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (1984, apud Freitas, 1991, p.9).

Portanto, a cultura organizacional é o modo tanto formal, como informal de vivenciar os aspectos do ambiente interno da organização. Assim sendo, a cultura organizacional pode ser representada pela figura de um *iceberg*, Schein (1992 e 2001) identifica três níveis ou camadas que compõem este *iceberg*, formados por vários elementos. Analisando e adaptando o conceito de Schein, pode-se representar o *iceberg* da cultura organizacional da seguinte forma:

No primeiro nível ou camada, encontram-se os elementos visíveis; são de fácil identificação e obtenção, fáceis de modificar, porém de difícil interpretação, pois a lógica subjacente ainda não é compreensível. Envolve os estilos de liderança e os padrões de comportamento, a forma de gerenciar os conflitos, a arquitetura organizacional, o tipo de relação com os clientes, tanto internos, como externos, o ambiente físico, o *lay-out*, a forma de iluminação e climatização, a vestimenta dos colaboradores, os documentos circulantes, as formas de comunicação, entre outros.

No segundo nível ou camada, encontram-se os valores manifestos expressos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

pelos elementos da cultura organizacional. Estes são aspectos presentes e conscientes em alto grau na organização, porém um pouco mais difíceis de serem identificados. Os elementos da cultura organizacional influenciam o modo como cada organização enfrenta sua realidade e lida com os seus problemas de comportamento interpessoal e intergrupar. Esses elementos têm uma função mantenedora dos valores da organização. Assim, os colaboradores criam uma realidade própria dentro da organização, única na forma de ver os fatos e de reagir diante de determinadas situações. Entre os principais elementos podem-se citar: pressupostos, valores, crenças, paradigmas que formam a filosofia organizacional; os ritos, rituais e cerimônias, os heróis, mitos e tabus, ainda as normas formais e informais e o sistema de comunicação. Para identificá-los torna-se necessário realizar pesquisas com gestores e colaboradores. No entanto esses elementos também representam uma forma de controle utilizada pelas organizações para manter a cultura organizacional.

No terceiro nível ou camada, encontram-se as verdades inquestionáveis ou os pressupostos subconscientes, são eles que determinam a forma de pensamento e o comportamento dos membros da organização, é a camada de mais difícil transformação. Isso se deve ao fato de que, na medida em que os valores do nível anterior vão sendo reafirmados, vivenciados e considerados válidos para toda a organização, passam para esta última camada e são consolidados como verdades inquestionáveis, persistindo no tempo e no espaço, mesmo que o grupo de funcionários se modifique. Assim, a cultura organizacional vai se solidificando e fossilizando, tornando-se algo de difícil modificação, a não ser que se possa realmente acessar e questionar as verdades inquestionáveis.

Analisando os conceitos sobre cultura organizacional encontram-se as idéias de Aktouf (1996). Para Aktouf, compreender a cultura de uma organização implica também em analisar o contexto sócio-histórico da cultura do País, do Estado e da Cidade na qual a organização está inserida. Exemplificando, Aktouf (1996) cita o Japão com a “gestão participativa”, na qual foram transferidos aspectos da sociedade, como o grupismo, a abnegação e a solidariedade para a vida organizacional. Assim, os conceitos de cultura organizacionais ultrapassam as fronteiras refletindo aspectos sociais das pessoas e dos grupos.

Portanto, a cultura organizacional é um conceito amplo, complexo e subjetivo, no entanto é vivenciada diariamente pelos gestores e colaboradores que trabalham nas organizações. Por outro lado, além das redes de relações internas, a cultura organizacional influencia e é influenciada pelas pressões que recebe do ambiente externo no qual a organização está inserida, principalmente quando este ambiente está em constante mudança.

Kotter e Heskett (1992) em suas pesquisas demonstram que a cultura impacta no desempenho organizacional. Culturas bem-sucedidas são flexíveis e sensitivas aos clamores das necessidades dos colaboradores, gerando também pessoas flexíveis e sensitivas, adaptadas em qualquer lugar que a organizações se localize.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Desta forma, cada organização estrutura a sua própria cultura, com base nos seus valores, normas, ideologias e paradigmas. Essa cultura é vivenciada e transmitida por seus membros, através de ritos, mitos, comportamentos, formas de organização do ambiente, estilos de liderança, linguagem, símbolos, histórias, entre outros elementos que formam a identidade de cada organização. Estes elementos mantêm a cultura viva e são repassados aos novos integrantes como a forma “correta” de sentir, agir e se comportar.

1.2 Clima organizacional

As formas como as pessoas interagem e se relacionam no contexto do trabalho influencia e é influenciada pela cultura organizacional, sendo o clima o veículo pelo qual estas formas manifestam-se. O clima organizacional pode ser representado por metáforas relacionadas com o clima do tempo, como “o dia está pesado hoje...”, ou “o tempo está bom...”. Essas metáforas representam aspectos relacionais percebidos pelas pessoas, como a forma de interação das lideranças, os conflitos existentes, a motivação, a concordância ou não com as políticas, valores e as mudanças organizacionais.

Apesar de toda a rigidez de controles, Taylor (1996) reconhece a importância de um ambiente de harmonia e cooperação como fundamentais para o sucesso organizacional. Fayol (1968) também reforça que a união e a harmonia são forças importantes para que os grupos assumam responsabilidades no trabalho. Entretanto, os estudos sobre a influência do clima no ambiente organizacional surgiram, de forma mais profunda, com a Teoria das Relações Humanas, consolidada pelo Desenvolvimento Organizacional, D.O., na década de 60, assumindo uma abordagem sistêmica. A partir de então, os estudos de clima organizacional tomaram dimensões maiores de reconhecimento e pesquisa.

Os conceitos de clima organizacional perpassam sempre pela cultura. Souza (1978) salienta que o clima organizacional é resultante da interação das variáveis culturais. Ela compara o clima a uma melodia resultante de notas e compassos, formada por várias combinações. Dessas combinações resultam um clima de maior ou menor tranquilidade, segurança e confiança. Na mesma linha de pensamento, Luz (1996 e 2003) salienta que o clima organizacional pode ser entendido como o ambiente de trabalho ou a atmosfera psicológica, e envolve as relações entre a organização e os funcionários. Para ele, o clima resulta dos aspectos positivos e negativos da cultura organizacional, assim como dos acontecimentos que ocorrem tanto dentro, como fora da organização. Chiavenato conceitua clima como sendo o “meio interno da organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização” (2002, p. 42). Assim, o clima organizacional é o ambiente no qual as pessoas trabalham, formado por variáveis e dependente da cultura organizacional. Segundo Kolb, Rubin e McIntyre (1990) o clima organizacional é formado pela percepção psicológica das pessoas em relação a como seus interesses motivacionais são recompensados pelo ambiente organizacional. Dessa forma, a eficiência organizacional pode aumentar na medida em que a organização consiga manter um clima motivador.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Diante dos conceitos apresentados, percebe-se que o clima organizacional é um fator psicológico instável, relacionado com diversas variáveis envolvidas nas relações interpessoais, sendo também a manifestação de vários elementos da cultura organizacional. O clima organizacional é a maneira como as pessoas percebem, agem e reagem em relação ao ambiente organizacional, recebendo influências e influenciando a cultura da organização.

Portanto, o clima organizacional envolve os relacionamentos interpessoais, os processos motivacionais, as formas de gerenciamento e liderança, o desempenho, a forma de realização das tarefas e os processos de punição e recompensas. Assim sendo, o clima como resultado da percepção das pessoas nas suas interações pode ser positivo e saudável, negativo e desfavorável ou neutro. O clima positivo e saudável comporta um ambiente em que as pessoas sentem-se estimuladas, motivadas, os inter-relacionamentos são abertos e maduros, permeados pelo feedback. Utilizam-se políticas de gestão de pessoas de valorização e reconhecimento, e surgem sentimentos de desafio e auto-realização. Já o clima neutro é caracterizado pela apatia, indefinições, indiferenças, gerando insegurança nos gestores que repassam aos gerenciados. Por outro lado, o clima negativo e desfavorável envolve um ambiente em que as pessoas se sentem dominadas, oprimidas e desmotivadas. Os inter-relacionamentos são conflituosos, há excessos de controles e burocracia, fofocas, intrigas e jogos emocionais (Chiavenato, 2002).

As influências que o clima recebe podem ser do ambiente interno e externo. No ambiente interno, pode-se ressaltar as seguintes influências: estrutura organizacional, formas de participação, significado do trabalho e políticas de gestão de pessoas. No ambiente externo, pode-se ressaltar: conjuntura econômica, mercado de trabalho, globalização e interações financeiras da organização.

A globalização da economia é um processo que vem influenciando diretamente o clima organizacional, pois as pessoas já estão cientes de que a competitividade pode interferir na manutenção dos seus empregos. Os processos de demissão coletivos ou individuais também influenciam o clima, na medida em que as pessoas sentem-se inseguras vendo seus colegas serem demitidos. Thornhill & Gibbons (1997) apresentam a forma como as organizações devem tratar os “sobreviventes” nos processos de demissão, salientando que, se a organização não adotar estratégias planejadas, abertas e transparentes nesses processos, certamente irá gerar um clima de incertezas, com descrenças, raiva, animosidades, moral baixo, absenteísmo, menor comprometimento e níveis aquém do esperado no desempenho e na produtividade como um todo. O custo de um processo de demissão mal planejado é altíssimo, comprometendo a imagem da organização. Dessa forma, o resgate para um clima novamente positivo e saudável torna-se um processo lento e complexo, que passa pela credibilidade e confiança na organização. Assim, o diagnóstico de clima organizacional é uma importante ferramenta gerencial para identificar aspectos representacionais da cultura, tanto tangíveis, como intangíveis, e serve de subsídio para gerenciamento de mudanças.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

2. Qualidade de vida no trabalho

Cada organização procura subsídios internos e externos ao ambiente de trabalho, para acompanhar os desafios da globalização. Neste contexto, a gestão de pessoas vem obtendo um papel de grande importância na estratégia das empresas, tendo como principal finalidade manter a harmonia entre o comprometimento dos gestores e colaboradores para com e as metas e objetivos da organização.

Uma empresa é formada por pessoas que interligadas, constituem uma sociedade organizacional, na qual cada uma desempenha suas funções, conforme suas competências e habilidades. Para uma maior eficácia no desempenho destas habilidades, cada pessoa deve estar em perfeita harmonia com seu ambiente de trabalho. Muchinsky (2004) salienta que uma vida profissional de qualidade contribui para uma maior produtividade da organização e para a saúde ocupacional dos colaboradores.

Segundo Limongi-França, “a qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.” (2003, p. 296). Baseado nessa conceituação pode-se afirmar que, para uma melhoria na qualidade de vida no trabalho, a organização deve levar em consideração alguns fatores como: riscos físicos, químicos e biológicos, além da carga de trabalho física, cognitiva e psíquica. Tais fatores podem influenciar, direta ou indiretamente, na saúde do colaborador e, por consequência na produtividade da organização. Saúde é entendida aqui não somente como a ausência de doenças, mas a sensação de completo bem-estar biológico, psicológico e social. (Limongi-França, 2003). A valorização dessa premissa é ponto crucial no desenvolvimento de programas de melhoria da qualidade de vida no trabalho e de redução do estresse profissional.

De acordo com autores, como Davis e Newstrom (2004) e Marras (2001) o ambiente de trabalho, a cultura, o clima organizacional e as inter-relações influenciam diretamente o comportamento e os resultados obtidos pelas pessoas. Segundo Romero (2007), essas características podem interferir na maneira como a organização enfrenta seus problemas, uma vez que a organização não funciona apenas por uma lógica específica baseada na racionalidade técnica, mas sim como um meio cultural, com dimensões manifestas e latentes.

Por um lado, as organizações buscam competitividade, qualidade e sobrevivência, por outro, as pessoas procuram manter-se nos empregos com uma boa qualidade de vida no trabalho. Preocupar-se e gerir a qualidade de vida no trabalho produz resultados positivos para as organizações e para as pessoas. Quando a pessoa ingressa num ambiente de trabalho, nem sempre, é informada sobre os aspectos da cultura organizacional. Grande parte dos problemas de clima organizacional está ligada à falta dessas informações, principalmente quando não há processos de socialização. Através de pesquisas, Weil (2002) desenvolveu quatro tópicos essenciais para uma

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

pessoa obter elevado grau de satisfação no ambiente de trabalho, favorecendo, assim, um clima organizacional positivo e produtivo, são eles: a) conheça a empresa; b) conheça os seus chefes; c) conheça os seus colegas e d) conheça a si mesmo.

Dentro deste contexto, os gerentes passaram a assumir novas responsabilidades. Os novos desafios consideram que toda pessoa ocupante de um cargo de comando é um gestor de pessoas, de conhecimentos e de competências. Este profissional é o responsável pelo bem estar e rendimento da equipe, portanto deve desempenhar eficazmente suas competências e manter a saúde física e mental, lidando adequadamente com as pressões que o cargo impõe. A competência dos líderes e gestores de se adaptarem às mudanças é um fator crucial nos atuais cenários organizacionais para o processo de diferenciação no mercado competitivo.

2.1 Saúde ocupacional

A saúde ocupacional é entendida como parte da saúde global das pessoas. O termo saúde ocupacional refere-se ao bem-estar estado mental, emocional e físico dos colaboradores no ambiente de trabalho, em relação às atividades desempenhadas. (Muchinsky, 2004). A saúde global é composta por várias áreas. Segundo Silva e de De Marchi (1997), a saúde é o resultado do gerenciamento adequado das áreas, na qual cada um contribui de um modo significativo para a qualidade de vida das pessoas. As seis áreas da saúde são:

- a) Saúde Física. Significa o quadro clínico de cada pessoa, desde a alimentação até o uso correto do sistema médico;
- b) Saúde Emocional. Envolve a alta capacidade de gerenciamento do estresse até o nível elevado de entusiasmo;
- c) Saúde Social. Considera a harmonia familiar e relacionamentos sociais;
- d) Saúde Profissional. Engloba a satisfação com o trabalho, constante desenvolvimento profissional e realizações nas funções exercidas;
- e) Saúde Intelectual. Abrange os conhecimentos e compartilhar o potencial interno;
- f) Saúde Espiritual. São pensamentos positivos e otimistas baseados em valores e ética;

De acordo com Silva e De Marchi, (1997), toda a pessoa nasce, praticamente, com perfeita saúde, contudo, mais da metade morre antes de completar 65 anos de idade, pelo inadequado gerenciamento do estilo de vida. Deve-se considerar ainda a idade cronológica e a biológica, uma pessoa de 50 anos pode ter uma idade biológica de 35 ou 65, conforme seu estilo de vida.

Sabe-se que o capital das organizações é representado por pessoas capazes, aptas, sadias, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas. Por isso é tão

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

importante manter uma boa saúde ocupacional nas organizações. Diariamente, as pessoas sofrem com pressões no ambiente de trabalho. Estas pressões podem ser divididas em **ambientais/técnicas e relacionais**, com no quadro a seguir.

PRESSÕES AMBIENTAIS OU TÉCNICAS	PRESSÕES RELACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho; • Ambiente físico (temperatura, pressão, etc.), • Ambiente químico (vapores, poeiras, fumaças, etc.), • Ambiente biológico (vírus, bactérias, fungos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de comportamento e liderança inadequados por parte dos gestores; • Falta de ética na gestão dos problemas; • Assédios moral e sexual;
<ul style="list-style-type: none"> • Condições de higiene e de segurança física e mental; 	<ul style="list-style-type: none"> • Climas tensos no grupo com desentendimentos e conflitos.
<ul style="list-style-type: none"> • Condições das tarefas e atividades, máquinas e equipamentos (ergonomia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ameaças de desemprego, insegurança, falta de feedback e políticas de gestão de pessoas inadequadas.

Muitas pessoas que ocupam cargos de comando enfrentam problemas em relação à saúde ocupacional, como o estresse, depressão, dificuldades de relacionamento com o grupo, irritação, cansaço, Síndrome de Burnout, entre outras. O gestor, para desempenhar com eficiência suas competências gerenciais, deve estar em perfeita harmonia com seu estado emocional. A soma dos elementos desgastantes no trabalho provoca reações adversas, o que estimula o surgimento de alguma doença ocupacional com o decorrer do tempo. Considerada a doença do século, o estresse vem provocando inúmeros problemas dentro das organizações, principalmente nos níveis gerenciais. Seus sintomas proporcionam reações que acabam prejudicando por completo a produtividade e a capacidade mental que o gestor necessita para exercer suas atividades.

3. Formas de comportamentos na gestão dos relacionamentos

O alto nível de desenvolvimento tecnológico e as várias mudanças geram pressões que levam ao estresse negativo e são demonstrados por comportamentos inassertivos e ineficazes. A assertividade é o desenvolvimento do autoconhecimento e da Inteligência Emocional, divulgada por Goleman (1995 e 1999), resultante de 15 anos de pesquisas. A inteligência emocional é o equilíbrio entre emoção/sentimentos e razão.

Os gestores assertivos obtêm maiores resultados do seu grupo, uma vez que a assertividade é um dos elementos da liderança. Para compreender esse processo e desenvolver as habilidades assertivas, é importante entender o que é assertividade.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Assertividade é um tipo de comportamento eficaz, positivo, produtivo, que é emitido nas mais variadas situações, levando ao aumento da auto-estima, do autodesenvolvimento e da maturidade emocional.

A palavra assertividade advém do inglês *assert*, no sentido de positivo, uma tradução literal pode ser entendida como *afirmatividade*. A assertividade implica na avaliação correta e madura das situações de asserção, bem como nas respostas que lhe serão benéficas, através da expressão sincera dos sentimentos, sem ferir a outra pessoa. Por outro lado, deve-se cuidar que a assertividade implica sempre em considerar o EU e o OUTRO, portanto a pessoa ao afirmar: "Eu sou sempre muito sincero, digo o que penso, doa a quem doer!", não está sendo assertiva, mas sim, agressiva.

As pessoas de um modo geral têm duas formas de ação nas relações sociais: ou elas fazem o que se espera que elas façam, ou elas fazem o que querem fazer. Dessa forma, a assertividade é composta por dois elementos:

A) **Identidade - EU** – Envolve o comportamento próprio e suas respectivas ações. É o resultado do livre arbítrio, acontece de dentro para fora, pela tomada de decisão interna, considerando os paradigmas, valores, crenças e preconceitos. Quando uma pessoa age, ele está levando em conta as suas motivações internas.

B) **Socialização – O OUTRO** – Envolve o comportamento esperado pelos outros. São as expectativas sociais dos outros que as pessoas introjetam durante o processo de socialização, ocorre de fora para dentro através das ações.

O processo efetivamente assertivo indica uma seqüência positiva:



pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

A prática do comportamento assertivo leva ao reforço social positivo, uma vez que a pessoa percebe que agiu de forma adequada, respeitando o outro e obteve um resultado positivo, deste modo ela faz uma auto-avaliação positiva e sente-se bem, aumentando sua auto-estima. O comportamento assertivo ganha mais respostas positivas dos outros. Esse feedback leva a uma avaliação positiva de si mesmo e os sentimentos positivos levam ao aumento da aplicação da assertividade.

A repetição do ciclo assertivo implica em um crescimento e melhoria das relações interpessoais, principalmente entre gestores e colaboradores. Gestores assertivos tendem a aumentar os índices de qualidade e produtividade, pois estimulam e mantêm um clima positivo entre o grupo de liderados.

3.1 Formas e características dos comportamentos dos gestores

No cotidiano organizacional nem sempre os comportamentos emitidos pelos gestores são assertivos o tempo todo. Considerando os dois elementos envolvidos na assertividade, o Eu e o OUTRO, o processo de relacionamento interpessoal pode ser expresso através de quatro formas de comportamento. Os autores Alberti e Emmons incluem somente os comportamentos agressivos, assertivos e não-assertivos, o comportamento manipulativo foi incluído também por ser muito manifesto nas organizações brasileiras. (Alberti e Emmons, 1995). O quadro a seguir apresenta a Matriz dos Comportamentos.

		Comportamentos			
		1) Agressivo	2) Manipulativo	3) Assertivo	4) Reativo
EU	IDENTIDADE				
	COMPORTAMENTO PRÓPRIO				
					O/S OUTRO/S SOCIALIZAÇÃO COMPORTAMENTO ESPERADO

Matriz dos Comportamentos

1. Comportamento agressivo – A pessoa focaliza 90% da sua identidade, esquecendo-se do/s outro/s. A pessoa emite apenas os comportamentos que preservam sua própria identidade, caracterizando comportamentos agressivos e individualistas, uma vez que nenhuma expectativa social é satisfeita. As relações interpessoais ficam comprometidas pelo exacerbado do EU, da identidade própria. A pessoa responde vigorosamente ou de forma irônica e provocativa, causando impressão negativa e mal-estar no outro que pode ficar

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

defensivo, ressentido ou igualmente irado. Mais tarde costuma arrepender-se, porém fere os outros para atingir seus objetivos. Gosta de criticar, mas não aceita ser criticado, considera-se superior e tende a colocar os outros em situação de inferioridade. Como vive tensa e ansiosa pode desenvolver cardiopatias e outras patologias. Quanto mais agride canaliza a força de suas energias, gastando cada vez mais energia. Culpa sempre os outros e cria obstáculos nos relacionamentos, incluindo familiares, amigos e colegas de trabalho. Frases comuns: “Você está competindo comigo...”, “Seu jeito de ser me irrita!”, “Não vou admitir mais isso...!”, “Eu exijo que...”.

2. Comportamento manipulativo – A pessoa focaliza 70% da sua identidade, mas procura usar estratégias indiretas para obter seus objetivos. A pessoa emite os comportamentos que preservam sua identidade, mas de forma manipulativa, indireta, escondendo as reais intenções, tem dificuldades de ser verdadeira. Há um aparente atendimento da socialização, entretanto, isso ocorre através do exagero de justificativas, da negação de fatos visíveis e de chantagens emocionais, acreditando que, desta forma, é aceita e atende ao que os outros esperam. A pessoa tem dificuldades em expor seus sentimentos, há uma agressão constante e velada, através de chantagens e jogos sentimentais, pelos comportamentos tortuosos e indiretos e falas dúbias, geralmente impessoais. Gosta de se fazer de vítima, pois acredita que todos estão contra ela, provocando sentimentos de culpa e irritação nos outros. Vive comportando-se da forma que os outros esperam, em permanente estado de auto-engano. Pensa que sempre considera os outros, entretanto, cria desconfiança e suspeitas, e não acredita que os outros podem ser sinceros. Frases comuns: “Não acredito que você vai fazer isso comigo...”, “Eu fiz tudo o que você pediu e agora você me faz isso?”.

3. Comportamento assertivo - A pessoa consegue manter um equilíbrio, 50% e 50%, entre a identidade e a socialização. Emite respostas que ao mesmo tempo preservam sua identidade e manifestam seus sentimentos, mas também atende às expectativas sociais. É um comportamento confiante, sincero, honesto, com auto-responsabilidade e com respeito aos sentimentos dos outros. A pessoa responde no momento oportuno, de forma direta e com os termos certos. Baseia-se nos fatos e não nos julgamentos. Pode não atingir seu objetivo, mas sente-se tranqüila porque não deixou passar o momento, foi clara e agiu como deveria agir. Sente-se confiante, defende seu espaço sem hostilidade e ressentimento, ao mesmo tempo em que respeita o espaço do outro. Desenvolve controle dos seus sentimentos, aplica a Inteligência Emocional, tanto a intrapessoal, como a interpessoal. Frases comuns: “Eu me senti...”, “Não gostei da forma como...”, “Eu gostaria de apresentar uma sugestão, você quer ouvir?”.

4. Comportamento não-assertivo ou reativo - A pessoa focaliza 90% no comportamento esperado, esquecendo-se dela própria. A pessoa emite apenas os comportamentos esperados pelo contexto social, sem atender aos seus sentimentos, de modo passivo; assim, está sacrificando sua própria identidade na busca do reforço social extrínseco. Caindo na não-asserção ela fica alienada e não experimenta diretamente a realização de seus sentimentos. A pessoa pensa na resposta depois que o momento passou, age com

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

insegurança. Fica ressentida consigo mesma, com a desconfortável sensação de que “engoliu um sapo” e não respondeu, ou agiu como deveria. Rumina a resposta devida, não se sentindo bem consigo mesmo e, muitas vezes, psicossomatiza os sentimentos através de doenças, como úlceras e gastrites. Vacila e demora na tomada de decisões, por outro lado, a manutenção do comportamento reativo gera um comportamento servil, submisso e apagado. A pessoa vive cercada de inibições, queixas e pessimismo, cedendo à vontade alheia, com medo de ferir os outros, receber julgamento negativo e não querer incomodar-se, quando, no fundo, a maior incomodada sempre é ela própria. Pode também ter momentos de agressividade, pelo acúmulo dos sentimentos negativos. Frases comuns: “Eu devia ter dito...!”, “O que vão pensar de mim?”, “Entenda, não consegui fazer, não tive tempo...”.

A emissão destas formas de comportamentos pelos gestores acaba desencadeando nas pessoas respostas semelhantes. Assim um comportamento agressivo pode gerar também agressividade ou manipulação. O oposto da agressividade é a reatividade, a pessoa pode passar de um comportamento ao outro com extrema facilidade, calando-se, uma vez que desacredita nos outros. Caso a pessoa tenha um ótimo equilíbrio emocional talvez consiga responder com o comportamento assertivo, contudo, na maioria das vezes a emissão de comportamentos inadequados acaba gerando conflitos e estresse negativo. Ainda mais entre colaboradores e gestores, quando há uma relação de poder hierárquico envolvido. Certamente um comportamento assertivo vai estimular respostas assertivas, na maioria das vezes, desenvolvendo a confiança e a capacidade do outro de também ser assertivo.

Cabe lembrar que os autores Alberti e Emmons (1995) apontam que os comportamentos podem ser situacionais ou gerais. São situacionais quando a pessoa aplica-os em determinados momentos de tensão ou ansiedade e gerais quando esta forma de comportamento é característica da forma de ser da pessoa.

As conseqüências da falta de assertividade emitida pelos gestores nas organizações desencadeiam climas hostis e prejudicam a qualidade e a produtividade, desestimulando a confiança e a crença no relacionamento verdadeiro. O uso contínuo leva a determinadas formas de comunicação e relacionamento ineficaz, como exemplo pode-se citar:

a) **Culpar o/s outro/s.** A maioria das organizações costuma procurar um culpado, tentando sempre fazer com que a “corda estoure do lado mais fraco”. Os diretores desculpam-se nos gestores que deslocam no grupo. O aumento da dimensão dos problemas e a culpa alheia evitam o desconforto de assumir a responsabilidade sobre seus atos e, conseqüentemente uma suposta punição. A desqualificação também é a manifestação de condutas que prejudicam o crescimento pessoal e do grupo. A dificuldade em receber elogios sinceros e a baixa auto-estima é manifesta em organizações que desenvolvem climas inseguros e improdutivos, evitando-se as situações constrangedoras. A falta de comprometimento gerado resulta na ineficácia por parte dos gestores.

b) **Falar indiretamente.** A falta de assertividade leva às pessoas a usarem

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

subterfúgios, comentários indiretos e vagos, com termos no impessoal: “Estragaram tal coisa...”, reforçando a falta de confiança e clareza. A cultura organizacional pode estimular este tipo de comportamento através de frases, como por exemplo: “A última pessoa que falou sobre isto foi chamada à atenção...”. O uso de indiretas é uma conduta aparentemente justificável, contudo leva ao crescimento de desconfiança e culpa no grupo todo.

c) **Evitar o conflito.** Diante de impasses, situações difíceis ou embaraçosas as pessoas que não usam a assertividade tendem a esconder fatos, escamotear sentimentos com o intuito de poupar-se ou proteger-se e proteger o outro. A desconfiança gerada é transformada em evasivas, mentiras e desculpas ineficazes. O medo transforma-se em desculpas usadas cotidianamente, evitando tratar verdadeiramente os conflitos de forma aberta e positiva.

Estes comportamentos são usados pela dificuldade que a maioria dos gestores tem em desenvolver e manter comportamentos assertivos. Não é fácil ser assertivo o tempo todo, tanto na vida pessoal, como profissional, mas a prática certamente apresenta resultados comprovadamente eficazes. O comportamento assertivo refere-se à expressão de atitudes, sentimentos, opiniões e desejos respeitando a si próprio e aos outros, existindo assim resolução ética e rápida dos problemas diante de situações difíceis e também a prevenção de alguns problemas futuros.

3.2 Raízes culturais dos comportamentos

Analisando a sociedade e cultura brasileira, pode-se observar que o comportamento assertivo está freqüentemente ausente no mundo da família, da educação e das organizações.

Na família. Geralmente as pessoas são censuradas quando decidem defender seus direitos, através de repressões. Exemplo: “Não ouse falar assim com seu pai!”, “Seja educado, criança bem educada não come montes de docinhos, só um ou dois!”, “Seja gentil com a tia, diga que ela está elegante, mesmo que esteja horrível”.

Na escola. Os professores seguem os padrões de preservação da autoridade em detrimento da espontaneidade natural na expressão dos sentimentos infantis. Assim, a criança bem comportada, quietinha, que não questiona é muitas vezes recompensada.

Nas organizações. O padrão se repete. A maioria dos colaboradores tem consciência de que não deve dizer nada que ameace a ordem estabelecida, e que deve aguardar ao invés de agir. Certas culturas organizacionais patológicas estimulam este tipo de comportamento. A não expressão dos sentimentos ainda é válida, repercutindo na resistência às mudanças organizacionais. Os níveis de autoritarismo e a cultura brasileira do coronelismo (Vasconcellos, 2000) ainda continuam em muitas organizações, mesmo com a administração participativa e a inteligência emocional.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

As origens dos comportamentos estão intimamente relacionadas à forma como as pessoas foram socializadas, principalmente na família, e o que introjetaram como paradigmas e valores na maneira “correta” de reagir.

- **Raízes do comportamento agressivo.** Pais que agem de forma muito rígida costumam gerar nos filhos este tipo de comportamento, desencadeando baixa estima e diminuindo a autoconfiança. Repetidas formas levam a criança a desenvolver e manter o mesmo tipo de comportamento. Na fase adulta, como defesa, a pessoa necessita demonstrar que é auto-suficiente, “o melhor”, tendendo a rebaixar o outro para poder sentir-se valorizada.

- **Raízes do comportamento manipulativo.** A conduta manipulativa é cheia de desconfiança, geralmente esta desconfiança nasce de mensagens negativas e dúbias dos pais, que geram incerteza e desconfiança. Desde muito cedo, a criança submetida a situações permanentes de decepções e insegurança gera falta de confiança nos outros, duvidando de tudo ao seu redor. Para defender-se, evitar frustrações, decepções e sofrimentos, a pessoa teme expor-se, agindo de forma camuflada e indireta, através de mentiras. Com a manutenção do comportamento manipulativo, a pessoa desencadeia uma compulsão por mentir, perdendo o respeito por si mesmo e pelos outros.

- **Raízes do comportamento não-assertivo.** Também nasce das comparações entre irmão “melhores” e das mensagens negativas recebidas pelos pais, porém a pessoa desencadeia outra forma de reação. Sente-se inferior aos outros, fixando-se nas suas dificuldades e gerando baixa auto-estima e autoconfiança, e sentimentos de inadequação pessoal. Há muito medo em dizer “não”. A pessoa, para se defender, fica aguardando o julgamento alheio, procurando, desta forma, sentir-se aceita e querida, entretanto, também desconsidera sua própria vontade, sentindo-se cada vez mais diminuída e incapaz.

- **Raízes do comportamento assertivo.** Advém das mensagens positivas recebidas na infância, por pais que respeitam as diferenças individuais e estimulam a auto-expressão. Entretanto, a assertividade sempre pode ser desenvolvida, isso é obtido pelo desenvolvimento da inteligência emocional, através de cursos vivenciais, que trabalham o exercício do feedback e do autoconhecimento.

Atualmente, organizações, escolas e famílias estão questionando valores e paradigmas. O “olhar para dentro” e para o grupo está começando a ser valorizado, assim como a liderança participativa e o desenvolvimento de competências em gestores e colaboradores.

3.3 Desenvolvendo o comportamento assertivo

Todos aceitam o pressuposto que as pessoas são iguais e devem ser tratadas com igualdade, no entanto, nem sempre se age assim. Nem sempre se sabe dizer não ao vendedor, ao pedinte ou ao garçom. Nem sempre se consegue devolver uma mercadoria com defeito ou resolver de maneira satisfatória os problemas do dia-a-dia que surgem.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Considerando os quatro tipos de comportamentos como formas de ação se pode apontar o seguinte:

O comportamento assertivo torna a pessoa capaz de agir em seu próprio interesse, afirmar-se sem ansiedade indevida, perceber de forma clara e expressar de forma sincera seus sentimentos, sem constrangimentos. Ao mesmo tempo em que ela exerce seus direitos, também consegue atender e respeitar os direitos alheios. Entretanto, comportar-se de forma assertiva também pode provocar situações adversas, uma vez que não existem respostas perfeitas. A diferença é que, agindo de forma assertiva, a pessoa aprende a valorizar seus sentimentos e a ter consciência do desafio que é o relacionamento interpessoal.

Tornar-se assertivo é um caminho de aprendizagem que pode ser desenvolvido por todos. O ideal é iniciar com asserções mais fáceis para depois prosseguir com as mais complexas. A seguir apresentam-se algumas orientações que auxiliam a pessoa a desenvolver a assertividade:

1) Analise seu próprio comportamento e sentimentos. Você sente que tem “engolido sapos” demais? Tem pensado repetidamente em formas melhores de agir depois de ocorrido o fato? Às vezes perde o controle, mostra-se agressivo e arrepende-se depois? É comum ter que se desculpar após uma discussão? Verifique se você atende mais as expectativas em relação a si próprio ou às expectativas alheias.

2) Observe o comportamento de pessoas assertivas. De que forma elas defendem seus interesses? Como elas reagem quando atacadas? Que resultados obtém? Aprenda junto.

3) Analise quais situações provocam em você o agir de forma assertiva, agressiva, manipulativa ou não-assertiva. Frente a que pessoas, ambiente ou situações? Imagine uma forma assertiva de comportar-se, identifique como seria responder de forma agressiva, manipulativa e não-assertiva. Ensaie mentalmente um diálogo assertivo, sozinho, com um amigo íntimo, familiar ou psicoterapeuta.

4) Atente para o tipo de comportamento dos outros que exige de você um comportamento assertivo. Na família: Seu parceiro/a diz que você não o ama mais porque se recusa a sair à noite. Situação provocativa: vítima. No trabalho: Seu chefe solicita tarefas particulares pela terceira vez no mesmo dia. Situação provocativa: abuso da boa vontade. Um cliente perde a paciência com você. Situação provocativa: deslocamento da raiva.

5) Aceite críticas e sugestões, encarando-as como parte do processo de autocrescimento e não como rejeição à sua pessoa. Um feedback construtivo é positivo e propicia o desenvolvimento do autoconhecimento.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Conclusão

Todo gestor lida com pessoas o tempo todo, gerenciar pessoas é desenvolver o comportamento assertivo, portanto deve-se aprender a: preservar a auto-estima e conservar adequado nível de autocrítica; evitando a sobrestima e a baixa-auto-estima ou a desvalorização. Cada pessoa é única em suas experiências e vivências e lidar com pessoas apresenta desafios o tempo todo.

O autoconhecimento e o foco no seu próprio comportamento levam ao crescimento pessoal e profissional. Dar-se conta de seus atos e do impacto deles na tomada de decisões e no relacionamento diário são aspectos fundamentais. Climas abertos de diálogo com o grupo de colaboradores, tanto individualmente, como em grupos, são formas de gerar confiança e impulsionar o comportamento assertivo. Ouvir o outro, esclarecer as dúvidas do que é dito, ater-se ao não-verbal, desenvolver a auto-estima, trocar feedback's, desenvolver, demonstrar, manter e estimular comportamentos assertivos evitam uma série de problemas no relacionamento dos gestores com os colaboradores, e geram climas positivos e produtivos.

Investimentos em cursos/encontros vivenciais que estimulam o desenvolvimento do comportamento e das competências de liderança são fundamentais nas organizações que querem focar seu negócio e fazer com que todos se comprometam rumo aos objetivos. O investimento no capital intelectual de gestores e colaboradores é algo que certamente implica em vantagem competitiva para as organizações na atual era globalizada das mudanças e transformações constantes.

Referências bibliográficas

- Aktouf, Omar. *A Administração entre a Tradição e a Renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- Alberti, Robert; Emmons, Michael. *You perfect right: a guide to assertive living*. Nova York: Impact Publications, 1995.
- Chiavenato, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Davis, Keith & Newstrom, John. *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- Fayol, Henri. *Administração Industrial e Geral: previsão, organização, Comando, coordenação e controle*. São Paulo: Atlas, 1968.
- Freitas, Maria E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, 1991.
- Goleman, Daniel. *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999. 412 p.
- Goleman, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995
- Kotter, John. Heskett, James. *Corporate Culture and Performance*. Nova York: Free Press, 1992.
- Kolb, David; Rubin, Irwin e McIntyre, James. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- Limongi-França, Ana C.. *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas*

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

- nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003, 192p.
- Luz, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- Luz, Ricardo. *Gestão de Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- Marras, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.
- Mucchinsky, Paul. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- Romero, Sonia Mara Thater. Gestão do Clima Organizacional em uma Consultoria de Gestão de Pessoas. In: Romero, Sonia Mara. (Org.) *Gestão Inovadora de Pessoas e Equipes*. Porto Alegre: Alternativa, 2007, p.223-241.
- Schein, Edgard. *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- Schein, Edgard. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- Silva, Marco A. & De Marchi, Ricardo. *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Best Seller, 1997.
- Souza, Edela L. P. de. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgar Blücher; PPGA-UFRGS, 1978.
- Taylor, Frederik W. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1996.
- Thornhill, Adrian & Gibbons, Andrew. Como Tratar os Sobreviventes. *HSM Management*, v. 2, maio-junho, p.44-49, 1997.
- Vasconcellos, João. O Coronelismo nas Organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: Davel, Eduardo & Vasconcellos, João (Org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 220-231..
- Weil, Pierre. *Relações Humanas na Família e no Trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2002.

¹Professora da PUCRS, da ULBRA e do MBA em Gestão de Pessoas, da FGV. Sócia diretora e consultora do CEFINT, Centro de Formação de Instrutores de Treinamento. Coordenadora do Grupo de Pesquisa IGEPE/ULBRA nas áreas Gestão, Equipes, Cultura, Clima Organizacional e QVT.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA